

Schläger, Judith

Das aktive Beschwerdemanagement
mit einer Fokussierung der Beschwerdekanäle

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2009

Schläger, Judith

Das aktive Beschwerdemanagement
mit einer Fokussierung der Beschwerdekanäle

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. Klaus Vollert
Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Bibliografische Beschreibung:

Schläger, Judith:

Aufschlüsselung der Beschwerdewege in einem engagiertem

Beschwerdemanagement -2009 - 90 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,

Diplomarbeit, 2009

Referat:

Ziel der Diplomarbeit ist es, die Beschwerdekanäle zu analysieren, um festzustellen, welche Wege im aktiven Beschwerdemanagement am geeignetsten sind, um nachhaltiges Beschwerdemanagement zu betreiben. Hinsichtlich der Chancen, die sich durch ein wohlorganisiertes Beschwerdemanagement auftun, ist es angebracht, schon bei den Kanälen, über die sich Kunden äußern können, Verbesserungen anzustreben. Zunächst wird über die Grundlagen des Beschwerdemanagements informiert. Danach werden die einzelnen Beschwerdekanäle analysiert. Zum Schluss erfolgen eine Würdigung und das Fazit.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1. Einleitung	1
2. Beschwerden und Beschweren	2
2.1 Verbreitete Meinungen	2
2.2 Begriffsklärung	2
2.2.1 Beschwerde	3
2.2.2 Beschwerdemanagement	4
2.3 Einordnung	5
2.3.1 Customer Relationship Management	5
2.3.2 Kundenbindung	8
2.3.3 Kundenzufriedenheit	11
2.3.3.1 Definition Zufriedenheit	12
2.3.3.2 Messung der Kundenzufriedenheit	12
2.4 Ziele	14
2.5 Aufgaben	17
3. Beschwerdeverhalten	19
3.1 Verhalten unzufriedener Kunden	19
3.2 Einflussgrößen auf die Beschwerdeabsicht	22
3.3 Beschwerdeführende Kunden und ihre Einordnung in den Kundenlebenszyklus	27
3.3.1 Definition und Stadien des Kundenlebenszyklus	27
3.3.2 Beschwerdezufriedenheit und ihre Auswirkung auf den Kunden	28
4. Weitere Aspekte des Beschwerdemanagements	30
4.1 Präventiver und informationsbezogener Handlungsbedarf	30
4.2 Personal	31
4.2.1 Verhalten bei Beschwerdekontakt	32
4.2.2 Personalpolitische Maßnahmen	33
4.3 Organisation	34
4.3.1 Aufbauorganisation	34
4.3.2 Controlling	36
4.3.2.1 Funktionen des Beschwerdemanagement Controllings	36
4.3.2.2 Evidenz-Controlling	37
4.3.2.3 Kosten-Nutzen-Controlling	38
4.4 Internationales Beschwerdemanagement	39

5. Beschwerdeverfahren im direkten Beschwerdemanagementprozess.....	40
5.1.1 Maßnahmen der Beschwerdestimulierung	42
5.1.2 Implementierung der beschwerdestimulierenden Maßnahmen	45
5.2 Beschwerdeannahme	46
5.2.1 Mitarbeiter im Erstkundenkontakt	47
5.2.2 Erfassung der Beschwerdeinformation.....	48
5.3 Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion	49
5.3.1 Beschwerdebearbeitung	49
5.3.2 Beschwerdereaktion.....	50
5.3.1 Beschwerdefalllösung	51
5.3.2 Kommunikation während der Beschwerdebearbeitung.....	51
5.4 Beschwerdeauswertung.....	53
5.4.1 Quantitative Beschwerdeauswertung	53
5.4.2 Qualitative Beschwerdeauswertung	54
6. Beschwerdekanäle	55
6.1 Mündlicher Beschwerdekanal	56
6.1.1 Einrichten eines mündlichen Beschwerdekanals	56
6.1.2 Kommunikationsverhalten	57
6.2 Telefonischer Beschwerdekanal.....	59
6.2.1 Einrichten eines telefonischen Beschwerdekanals	60
6.2.2 Telefondienste	61
6.2.3 Kommunikationsverhalten bei telefonischem Kontakt.....	64
6.3 Schriftlicher Beschwerdekanal	66
6.3.1 Formen schriftlicher Beschwerdekanäle	66
6.3.2 Kommunikationsverhalten	68
6.4 Elektronischer Beschwerdekanal	69
6.4.1 Internet als Beschwerdekanal	69
6.4.1.1 E-Mail	72
6.4.1.2 Kontaktformulare	73
6.4.1.3 Weitere Möglichkeiten des Internets	75
6.4.2 Touchscreens	77
6.5 Weitere Aspekte von Beschwerdekanälen	77
6.6 Bewertung der Beschwerdekanäle mit Hilfe eines Fallbeispiels	78
7. Kritische Würdigung und Fazit	81
Anlagen	82
Quellenverzeichnis	86
Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit	90

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bsp. einfache Datenbank Beschwerdedokumentation	8
Abbildung 2: Beispiel eines Fragebogens.....	13
Abbildung 3: Beschwerdemanagementprozess.....	18
Abbildung 5: Personenspezifische Merkmale.....	26
Abbildung 6: Kundenlebenszyklus	28
Abbildung 7: Wirkungskette der Beschwerdezufriedenheit.....	29
Abbildung 9: Wichtige Kenngrößen des Evidenz-Controllings	38
Abbildung 10: Direkter Beschwerdemanagementprozess	40
Abbildung 11: Beschwerdestimulierung auf Websites	43
Abbildung 12: Garantiekarte in der Verpackung	44
Abbildung 13: Actimel Geld-zurück-Garantie.....	45
Abbildung 14: Methoden der quantitativen Beschwerdeauswertung	54
Abbildung 15: Darstellung Ursachen-Wirkungs-Diagramm	55
Abbildung 16: Kosten für den Kunden 0180-Nummer.....	62
Abbildung 17: Meinungskarte (Quelle: RRS GmbH).....	67
Abbildung 18: Negative schriftliche Formulierung	68
Abbildung 19: Positive schriftliche Formulierung.....	69
Abbildung 20: Entwicklung der Onlinenutzung.....	70
Abbildung 21: Beschwerdequoten.....	70
Abbildung 22: Kundenzufriedenheit 2008.....	71
Abbildung 23: Kundenzufriedenheit 2009.....	72
Abbildung 24: Kundenkontaktformular	74
Abbildung 25: Extra ausgewiesenes Beschwerdeonlineformular	75
Abbildung 26: Internetkontaktangebot der Commerzbank	76
Abbildung 27: Gratis-Anrufen Service	77
Abbildung 28: Beschwerdestimulierung.....	83
Abbildung 29: Geld-zurück-Garantie von Activia	84
Abbildung 30: Formblatt Beschwerdeerfassung.....	85

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beschwerdeverhalten unzufriedener Kfz-Kunden	25
Tabelle 2: Umfang positiver und negativer Mundwerbung beschwerdeführender Kfz-Kunden ..	30
Tabelle 3: Aktivitäten vor der Einführung beschwerdestimulierender Maßnahmen	46
Tabelle 4: Empfehlung positiver Formulierungen	59
Tabelle 5: Bewertung des Beschwerdekanäle Kunde A.....	79
Tabelle 6: Bewertung der Beschwerdekanäle Kunde B	80

Abkürzungsverzeichnis

BM	Beschwerdemanagement
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
CLV	Customer Lifetime Value
d.h.	das heißt
dt.	deutsch
f.	folgende Seite
ggf.	gegebenenfalls
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
lt.	laut
o.ä.	oder ähnliches
o.g.	oben genannt[en]
o.V:	ohne Verfasser
s.	siehe
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Mit Sicherheit ist es für ein Unternehmen nicht angenehm, wenn sich ein Kunde beschwert. Aber besonders ärgerlich ist es, wenn der Kunde dies nicht dem Unternehmen, sondern seiner Familie und Freunden und Bekannten erzählt und diese als potenzielle Kunden dem Unternehmen fern bleiben. Der unzufriedene Kunde, der sich anfangs nicht beschweren konnte oder wollte, ist vielleicht schon verloren.

Die Beschwerde eines Kunden bedeutet, er ist mit einem Produkt oder einer Dienstleistung nicht zufrieden. Hier kann sich das Unternehmen die Frage stellen, was ist nicht in Ordnung mit meinem Service oder meinem angebotenen Produkten? Sind Verbesserungen in verschiedenen Bereichen nötig und können noch ungenutzte Potenziale aufgedeckt werden?

Auch bezüglich der Kosten ist Beschwerdemanagement von Bedeutung. Fehlerkosten können reduziert werden. Es hat sich gezeigt, dass bei Kundenbindung niedrigere Kosten anfallen, als bei Neukundengewinnung, da die Marketingmaßnahmen für Neukundengewinnung entfallen.

Beschwerdemanagement muss gar nicht so schwer sein. Viele Unternehmen schrecken vor dem Angebot an IT-Lösungen und erhöhtem Arbeitsaufwand ab, aber schon durch die einfache Bearbeitung einer eingegangenen Beschwerde kann beim Kunden eine Zufriedenheit hergestellt werden, weil er sich beachtet und als Kunde wahrgenommen fühlt. Häufig aber verschwinden Kundenanfragen im Papierkorb, da in Unternehmen der Umgang mit Beschwerden nicht geregelt ist oder Mitarbeiter nicht dafür geschult wurden. Der Kunde wird „ab gewunken“ oder mit Kleinigkeiten getröstet (z.B. Rabatte), allerdings wird das eigentliche Problem dadurch nicht gelöst und beseitigt.

Ein Unternehmen sollte aktives Beschwerdemanagement ausgiebig nutzen und es nicht als Hindernis und bürokratischen Aufwand betrachten, sondern vor Allem als Chance. Von daher ist es notwendig ein professionelles Beschwerdemanagement zu betreiben, um Kundenzufriedenheit zu erreichen und Kundenunzufriedenheit zu vermeiden, da ein generelles Sinken von Kundenloyalität festzustellen ist.¹ Durch die stetige Wandlung am Markt ist unumgänglich geworden, sich mit Beschwerdemanagement zu befassen, um Kunden dauerhaft zu binden und eine

¹ Vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 16

qualitative Verbesserung ihres Produkt- oder Dienstleistungsangebotes zu erreichen.

2. Beschwerden und Beschweren

2.1 Verbreitete Meinungen

Es gilt die verbreitete Meinung, dass ein geringes Beschwerdeaufkommen auch eine hohe Kundenzufriedenheit bedeutet. Nicht die zufriedenen Kunden haben eine beträchtliche Auswirkung auf ein Unternehmen und deren Kundenbeziehungen, sondern die unzufriedenen Kunden, die sich im schlimmsten Fall aber nicht äußern, sondern fern bleiben. Viele Unternehmen gehen aber davon aus, wenn sich wenige Kunden beschweren, liegt kein Handlungsbedarf vor, denn die Kunden sind ja weitestgehend zufrieden.

Ob sich ein Kunde beschwert, ist auch stark abhängig vom Unternehmen selbst. Denn oft haben Kunden nicht die Möglichkeit, ihre Unzufriedenheit zu äußern, weil hohe Beschwerdebarrieren und resigniertes Kundenverhalten herrschen.¹ Unternehmen fassen Kundenäußerungen vielfach nicht als Beschwerde auf, wenn sie zum Beispiel mündlich aufgeführt werden. Dabei werden die Beschwerden nicht dokumentiert, sondern durch den Mitarbeiter im Gespräch abgewickelt, wobei der Kunde weiterhin unzufrieden bleiben kann und sich selten nochmals an das Unternehmen schriftlich wendet.

Im Beschwerdebewusstsein von Unternehmen ist auch die Meinung vorhanden, dass die Zahl an Beschwerden reduziert werden muss. Laut Plymire (1991) ist es allerdings sinnvoll, wenn Unternehmen ein erhöhtes Beschwerdeaufkommen anstreben, um langfristig die Anzahl von unzufriedenen Kunden zu reduzieren. Denn nur so werden Fehler aufgedeckt und behoben.

2.2 Begriffsklärung

Selten kommen Kunden in ein Geschäft und sagen „Ich möchte mich beschweren“, denn häufiger formulieren sie ihr Anliegen als höfliche Anfragen oder bekräftigen nur, dass die Ungereimtheit nicht wieder vorkommen soll.

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 52f

Auch ist nicht jede geäußerte Kritik gleich eine Beschwerde, weshalb eine Begriffsabgrenzung wichtig ist.

2.2.1 Beschwerde

Beschwerden sind „Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber des Unternehmens [...] mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenen Verhalten eines Anbieters [, das nicht den Erwartungen des Kunden entspricht] aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigung zu erhalten und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.“¹

Kunden artikulieren sich schriftlich oder mündlich gegenüber dem Unternehmen, einem bestimmten Produkt, vielleicht aber auch nur über das Verhalten eines einzelnen Mitarbeiters. Eine Beschwerde ist es deshalb immer, wenn sich die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt haben und er unzufrieden ist, wobei er den Begriff Beschwerde nicht erwähnen muss.

Kunden können sich nicht nur persönlich beschweren, sondern auch über Dritte wie zum Beispiel ihren Anwalt, Behörden oder Medien, die anstelle des Kunden an das Unternehmen herantreten.

Beschwerden können auch von anderen Beteiligten des Unternehmens kommen. Es äußern nicht nur direkte Kunden ihren Unmut, sondern auch andere Anspruchsgruppen. Zum Beispiel können Lieferanten eine schlechte Zahlungsmoral vorwerfen oder Anwohner sich durch Lärm eines Industrieunternehmens gestört fühlen.

Kunden verfolgen in der Regel mit einer Beschwerde eine Absicht (intentional), denn ihre Erwartungen wurden nicht erfüllt, womit sie davon ausgehen, dass ihnen eine Entschädigung zusteht. Dabei schwebt den Kunden meist ein Umtausch von Produkten oder Geldrückerstattung oder auch Ausbessern von erbrachten Leistungen oder eine vollkommene neue Leistung vor. Die Unterscheidung von Reklamation und Beschwerde ist wichtig, weil eine Reklamation vorliegt, wenn der Kunde auch auf Rechtswegen diesen Anspruch auf Entschädigung durchsetzen kann. Bei einer Beschwerde kann das Unternehmen handeln, muss es aber nicht,

¹ Stauss/Seidel (1998a), S. 29 in Göbl (2003), S. 45

wenn es rechtlich nichts zu befürchten hat.

Durch die internationale Marktsituation haben sich Unternehmen darauf eingestellt, marktorientierter zu arbeiten und gesteigerte Kundennähe zu praktizieren.¹ Kundenzufriedenheit soll nicht nur als Ziel definiert, sondern auch alles getan werden, diese zu halten.

2.2.2 Beschwerdemanagement

Erstmals tauchte der Begriff Beschwerdemanagement in der amerikanischen Marketingliteratur auf.²

Beschwerdemanagement ist das umfassende Maßnahmensystem eines Unternehmens, welches die „...Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift“ beinhaltet.³

Mitarbeiter müssen durch Maßnahmen und Arbeitsprozesse eine Kundenbeschwerde bearbeiten und die Ursachen des Problems sollen behoben werden. Als Ergebnis soll die Zufriedenheit des Kunden wiederhergestellt und gesteigert sein.

Oftmals ist es jedoch so, dass das Thema Beschwerdemanagement im Unternehmen einen eher geringen Stellenwert hat. Kommt erschwerend noch hinzu, dass sowohl Kundenbindung als auch insgesamt Customer Relationship Management wenig Interesse beigemessen wird, entstehen Spannungszustände⁴ zwischen den Bedürfnissen des Kunden, dessen Beschwerde bei ihm einen hohen Stellenwert hat und dem Unternehmen, dass die Beschwerde lieber „unter den Teppich kehren“ würde. So entwickelt sich eine bestimmte Beschwerdepolitik aus dem Umgang mit Beschwerden heraus, so dass sich Probleme mit der Reaktion auf Kundenbeschwerden strukturiert lösen lassen.⁵

Eine Studie⁶ 2006⁷ hat ergeben, dass 59% der Unternehmen ein aktives Beschwerdemanagement betreiben und 41% keines haben oder erst die Einführung

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 23f

² Vgl. Flammersheim (2004), S. 13

³ Wimmer (1985), S. 233

⁴ Vgl. Töpfer (2008), S. 821

⁵ Vgl. Dobbstein (2001), S. 291

⁶ vgl. o.V. http://www.doppelklicker.de/MATERNA_stellt_Beschwerde-Management-Studie_2006_vor.13029.0.html, Abfrage 24.07.2009

⁷ Die Studie wurde von der MATERNA GmbH, einem IT-Dienstleistungsunternehmen, durchgeführt.

planen¹. Fast die Hälfte dieser Unternehmen bearbeiten Beschwerden aber nur, wenn diese Reklamationen sind. Sehr oft werden Beschwerden zwar auch als sehr bedeutend empfunden, allerdings wird nur sehr wenig dagegen unternommen. Die Mehrheit der Unternehmen kennt nicht mal die Anzahl der monatlich eingehenden Beschwerden. Allerdings meinten 80% der Befragten, dass das Thema Beschwerdemanagement zukünftig leicht bzw. stark zunehmen wird. Das wichtigste Ziel war die Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung. Auch besonders wichtig sei das Kundenfeedback für eine Optimierung der Qualität, für das bessere Erkennen von Kundenbedürfnissen, sowie die Entwicklung der Unternehmensprozesse. Bei der Durchführung eines aktiven Beschwerdemanagement scheint es aber an der Erfassung zu scheitern. Fast jedes fünfte Unternehmen erfasst keine Beschwerde mehr. Damit gehen wertvolle Informationen verloren. Diese Unternehmen wissen nicht, was die Kunden überhaupt von ihnen halten, d.h. welches Image sie tatsächlich innehaben, wodurch die Ziele und die Chancen eines guten Beschwerdemanagements stark reduziert werden.

Ein weiterer Gesichtspunkt in der Praxis ist, dass das Beschwerdemanagement nicht genügend in die anderen Betriebsbereiche eingebunden wird. So werden die Auswertungen nicht für marketingspezifische Aufgaben genutzt oder Mitarbeiter werden nicht über den Bearbeitungsstand der Beschwerde informiert.

Gerade mal 40% der Unternehmen betreibt eine Erfolgskontrolle. Und auch nur 59% setzen sich mit entstandenen Maßnahmen auseinander.

2.3 Einordnung

2.3.1 Customer Relationship Management

Über Produkte und Dienstleistungen allein kann sich ein Unternehmen kaum noch von Wettbewerbern differenzieren, da durch die Globalisierung und Marktsättigung ein Überangebot besteht - mit dem Produkt an sich kann ein Unternehmen nicht mehr für sich werben. Langfristige Kundenbeziehungen werden also durch Vertrauen und Zufriedenheit stabilisiert. Dabei muss auf die Auswahl der Mittel geachtet

¹ Es erfolgte eine Befragung von 216 deutschen Unternehmen über das Internet. Die befragten Unternehmen stammten aus den verschiedensten Branchen (z.B. Industrie und Finanzdienstleistungen). Die Hälfte der Unternehmen hatte mehr als 500 Beschäftigte.

werden, denn nicht alle erweisen sich als effektiv. So ist eine 24-Stunden-Service Hotline für ein Pannenunternehmen „Pflicht“, aber für eine Näherei nicht unbedingt von Nöten. Durch Erfassung und Analyse von Kundendaten lassen sich Kostenvorteile erzielen und kundenspezifische Leistungen erzielen.

Customer Relationship Management (kurz: CRM) ist ein Teilbereich des Marketings und bezeichnet das Kundenbeziehungsmanagement eines Unternehmens. Mittlerweile ist CRM eine feste, kundenbezogene Managementaufgabe. Da die Beziehungen zwischen Kunden und einem Unternehmen gepflegt werden müssen, ist ein funktionierendes CRM unausweichlich – egal ob es sich um bestehende oder neue Kunden handelt.

Es wird zwischen CRM als Kontaktoptimierung und Beziehungsentwicklung unterschieden. Kontaktoptimierung ist die Verbesserung und Eingliederung aller Abläufe, die sich auf Kunden beziehen und sich am Kundenwert orientieren. Kontaktoptimierung ist in die Unternehmensbereiche Vertrieb, Marketing und Service eingebunden und beruht auf dem Gebrauch aller Kundendaten. Kontaktoptimierung ist auf den ersten Blick wichtiger als die Beziehungsentwicklung zwischen Kunde und Unternehmen. CRM als Beziehungsentwicklung befasst sich mit der Optimierung der Beziehung zum Kunden. Der Kunde soll sich als wahrgenommen fühlen und Vertrauen schaffen, welches zu einem loyalen Verhältnis führen soll. Da sich Gefühle nicht auf Biegen und Brechen hervorrufen lassen, müssen Kunden gute Einsichten bekommen und Erfahrungen machen, die ihnen im Bewusstsein bleiben und Vertrauen schaffen. Auch diese Art des CRM nutzt die Kommunikationstechnologien und Datenbanken.

CRM ist eine langfristige Angelegenheit und wird mit Hilfe von Informationstechnologien wichtiges Instrument zum Erhalt und Ausbau von Kundenbeziehungen eingesetzt, wobei der Nutzen beidseitig ist, d.h. nicht nur dem Unternehmen zugute kommt, sondern auch dem Kunden.¹

Hierzu werden Kundendaten und Transaktionen in Datenbanken gespeichert, dokumentiert und verwaltet, sowie ausgewertet. CRM dient zur Unterstützung der Kommunikation mit dem Kunden und liefert stichhaltige Zahlen, Werte und Fakten, so dass Aufgaben mit verlässlicher Genauigkeit und Effizienz erfüllt werden können.

Es gibt etliche Software-Lösungen für CRM und Datenverwaltung auf dem Markt. Diese stellen die gewünschten Informationen zur richtigen Zeit und an die richtigen Leute bereit für alle Arten von Unternehmen - Kleinunternehmen oder Konzerne.

¹ vgl. Payne/Frow (2005), S. 167f.

Ziel des CRM ist es, profitable Kunden zu binden, indem die Kundenbeziehungen aufgebaut und gefestigt werden. Dadurch kann ein höherer Gewinn pro Kunde entstehen und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

Beispiel:

Verkäufer A ist neu in der Firma, die Autos verkauft und repariert. Er übernimmt die Kunden seines Vorgängers B und um diese nun zu akquirieren, schaut er in das CRM Programm der Firma, wo alle Kundendaten gespeichert sind. Er sieht, dass Kunde C in dem letzten halben Jahr weder telefonisch noch persönlich oder per Post durch B kontaktiert wurde. Kunde C war in diesem halben Jahr aber schon 3 Mal zur Reparatur im Service und es sind einige Telefonate dokumentiert, die den Status „Beschwerde“ haben, allerdings wurden die Vorgänge nicht weiter verfolgt. Verkäufer A beschließt, den Kunden anzurufen und nachzuhaken. Der Kunde erweist sich am Telefon überrascht und lobt am Ende des Gesprächs, dass Verkäufer A auf ihn aufmerksam geworden ist und sich um kümmert, so dass er das Autohaus nicht wechseln wird, weil er mit den Leistungen eigentlich immer zufrieden war, nur nicht mit dem persönlichen Kontakt.

Dank der Kundendaten kann der Verkäufer die Kundenbeziehung retten und spricht bei der nächsten Versammlung das Thema Beschwerdemanagement und dessen Handling an.

Beschwerdemanagement ist ein Bestandteil des CRM, insbesondere des Nachkaufmarketings (After Sales Service).¹ Der Kunde soll nicht nur mit dem Produkt oder der Dienstleistung zufrieden sein, sondern auch mit dem Service danach. Über IT-Lösungen können Kunden in der Nachkaufphase nach definierten Abläufen zum Beispiel einer telefonischen Umfrage unterzogen werden, die ihre Zufriedenheit dokumentiert, durch die Geschäftsleitung ausgewertet werden und für die Zukunft nachhaltig sein kann.

Beispiel:

Selbst eine einfache Microsoft Office Excel Datenbank kann schon hilfreich sein, wenn sie von Mitarbeitern gepflegt und bearbeitet wird. Eingehende Beschwerden müssen von dem kontaktierten Mitarbeiter eingetragen werden, wobei alle nötigen

¹ vgl. Trommsdorff (2002), S. 139ff

Informationen wie Beschwerdegrund, Kontaktdaten, zuständige Stelle etc. aufgenommen werden. Mehrmals die Woche sollten Abteilungsleiter in die Datenbank schauen und die Vorfälle abarbeiten bzw. alle Arbeitsschritte, die zur Klärung der Beschwerde wichtig sind, einleiten. Schon so können Kunden wieder zufrieden gestellt und eine Abwanderung verhindert werden.

So könnte eine einfache Datenbank aussehen:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Eingangsdatum	Kunde	Beschwerdegrund	aufgenommen von	Erwartungshaltung	zuständig	zu bearbeiten bis	Lösung	Bemerkungen	
1	21.03.2005	Herr Bauer, 0137/1234578	Reparaturrechnung teurer als Kostenvoranschlag	Frau Plank, Annahme	Rückerstattung der Differenz	Herr Olbe, Serviceleiter	14.04.2005	mehr Teile defekt als angenommen; Rabatt auf Teile 3%	Kunde war im April im Service	
2	24.03.2005	Frau Kraus, 037252/999444	Rechnung über Rädereinlagerung, obwohl Fahrzeug abgegeben	Herr Olbe, Serviceleiter	keine Rechnung	Herr Olbe, Serviceleiter	29.03.2005	Rechnung falsch versendet, Daten-Dopplung im Programm wurde entfernt und Kundin aufgeklärt		
3	05.04.2005	Herr Menzel, 536/141345	Verkäufer Berndt telefonisch nie zu erreichen	Frau Täschel, Sekretariat	bessere Erreichbarkeit seiner Ansprechpartners	Herr Wolf, Leiter Verkauf	07.04.2005	alle Verkäufer wurden in Besprechung dazu angehalten, Rückrufe zu beantworten		
4										
5										
6										
7										
8										

Abbildung 1: Bsp. einfache Datenbank Beschwerdedokumentation

Die Zukunft des Customer Relationship Managements liegt darin, den Schwerpunkt auf das Beziehungsmanagement zu richten. Die Sättigung des Marktes erzwingt, dass Kunden nicht nur durch das eigentliche Produkt zum Wiederkauf neigen, sondern auch durch die angenehmen Erfahrungen, die in Verbindung mit dem Kauf gemacht werden. Dazu muss vom bisherigen strikten Transaktionsmarketing zu einem kundenorientierten Beziehungsmarketing gewechselt werden, um den Kunden über den sogenannten Kundenbeziehungslebenszyklus zu halten.¹ Der Zyklus beschreibt den idealen Verlauf einer Beziehung zwischen Kunde und Anbieter von der Neugewinnung bis zum Ende. In verschiedenen Phasen des Zyklus, in denen die Geschäftsbeziehung gefährdet ist, kann es beim Beschwerdemanagement liegen, ob die Beziehung aufrechterhalten bleibt oder beendet wird.

2.3.2 Kundenbindung

Kundenbindung umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen einer Unternehmung, deren Ziel es ist, die jetzigen und zukünftigen Verhaltensweisen von Kunden

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 25 aus Stauss (2000c, 2006b) S.

gegenüber dem Anbieter positiv zu gestalten, um die Kundenbeziehung in Zukunft zu stabilisieren und auszuweiten.¹

Das Beschwerdemanagement hat im Zusammenhang mit dem Kundenbindungsmanagement den Vorteil, dass sich Kunden aktiv beschweren, wodurch insbesondere gefährdete Beziehungen hervorgehoben werden und direkt Maßnahmen ergriffen werden können, ohne dass das Unternehmen selber zuerst die Initiative ergreifen muss. Der Kunde sucht den Kontakt zum Unternehmen und möchte eine Lösung seines Beschwerdegrundes. Hier besteht die Chance, die Vertrauensbasis wiederherzustellen, zu festigen und sogar zu erweitern.

Das Kundenbindungsmanagement befasst sich mit bestehenden Kunden. Diese sollen auf Dauer an das Unternehmen gebunden werden. Dies bedeutet auch eine Erhöhung der Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen, was wichtig für bestimmte Ziele des Unternehmens ist.

Zum Beispiel erhöhen sich die Wachstumschancen. Durch Kundenbindungsmaßnahmen erhöht sich die Kaufkraft, außerdem erwägt ein Kunde vielleicht auch andere Produkte und Leistungen des Unternehmens wahrzunehmen und zu benutzen.

Cross Selling (deutsch: Querverkauf) dient dazu, den Umsatz pro Kunde zu erhöhen, indem auch andere Produkte und Leistungen im Leistungssortiment platziert werden. Dadurch sollen auch andere Bedürfnisse, die nicht unbedingt mit eigentlichen ursprünglich gekauftem Produkt oder genutzter Leistung in Verbindung gebracht werden, abgedeckt werden.

Beispiel: Herr D kauft ein neues Auto im September. Aufgrund der anstehenden Wintersaison wird ihm ein Angebot für Winterreifen gemacht. Die Ehefrau von Herr D ist zudem schwanger, also bekommt Herr D auch ein günstiges Angebot für die Kinderautositze vom Autohersteller. Da Herr D auch zukünftig mit dem Fahrzeug in den Urlaub fahren will, sendet der Verkäufer rechtzeitig vor der Urlaubssaison den Katalog mit Dachgepäckträgern seinem Kunden zu. Herr D freut sich, dass das Autohaus an ihn denkt und kauft auch zukünftig dort ein.

Auch bei Cross Selling bedarf es eines computergestützten Systems, wodurch durch

¹ vgl. Schläger (2007), S. 6 nach Meffert/Bruhn (2003), S. 202

Datenbanken die Interessen der Kunden analysiert und gefiltert werden können.

Wachstumsziele werden längerfristig angestrebt und auch die Mund-zu-Mund Propaganda kann hier einen positiven Effekt erzielen, denn Kaufunentschlossene können von überzeugten Kunden zu dem Unternehmen gezogen werden. Denn wirklich überzeugte Kunden empfehlen das Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit weiter, wobei zufriedengestellte Kunden nur „wahrscheinlich“ eine Weiterempfehlung aussprechen werden. Das zeigt, wie sehr auch das Wachstumspotenzial eines Unternehmens hinsichtlich seines Umsatzes abhängig ist von zufriedenheitssteigernden Maßnahmen.¹

Kundenbindung erzielt nicht nur Wachstumseffekte, sondern dadurch auch Rentabilitätsziele. Langfristige Kundenbeziehungen erwirtschaften nachgewiesen vielfach höhere Profite als nur kurze Kundenbeziehungen.

Welche Maßnahmen und Aufgaben das Kundenbindungsmanagement beim jeweiligen Kunden erfüllen muss, ist abhängig von verschiedenen Faktoren. So muss eine gerade neu entstandene Kundenbeziehung anders als eine bereits 10 Jahre bestehende Beziehung behandelt werden. Bei einer langen Beziehung kann es wiederum ausschlaggebend sein, ob diese Beziehung stabil oder eher gefährdet ist.

Beispiel: Herr D aus obigem Beispiel ist Neukunde, wird also vorwiegend mit Informationen versorgt und das Vertrauensverhältnis wird gefestigt. Sollte Herr D nach 5 Jahren noch Kunde sein, wird er individueller behandelt, das heißt, er wird zum Beispiel in den Kundenclub eingeladen, macht Ausfahrten mit und wird zu Premieren geladen.

Eine weitere „Raffinesse“, die nicht immer im Interesse des Kunden ist, sind Kundenbindungen, die durch Verträge und bestimmte situative Umstände entstehen. Dazu gehören zum Beispiel Handyverträge mit einer Mindestvertragslaufzeit, Mitgliedschaften in Fitnessstudios, Wasserversorgung vom Haus etc. Dies zeigt, dass Kundenbindung oftmals nicht mit Kundenzufriedenheit einhergeht. Durch einen unterschriebenen Vertrag mit dem Anbieter hilft auch Beschwerden nicht.

Beschwerdemanagement dient als Instrument zur Kundenbindung; vor Allem dann, wenn gefährdete Kundenbeziehungen durch Wiederherstellung der Zufriedenheit

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007) S. 28

wieder gefestigt werden sollen.¹

Bei gefährdeten Kundenbeziehungen, d.h. der Kunden möchte die Beziehung beenden, erfolgt oft eine Beschwerde vor wirklichem Abbruch der Beziehung. Hier kann das Kundenbindungsmanagement mithilfe des Beschwerdemanagements noch retten, was zu retten ist, indem das Unternehmen den Kunden durch bestimmte Maßnahmen wieder zufriedenstellt und ihn von einer Abwanderung abhält.

Kunden müssen zur Beschwerde angeregt werden, denn nur dadurch können die Voraussetzungen für eine Zufriedenstellung geschaffen und das Problem behoben werden.

Des Weiteren existieren gefährdete Kundenbeziehungen, bei denen der Kunde keine negativen Eindrücke und schlechte Erfahrungen gemacht haben muss, sondern einfach das Interesse verliert oder neue Eindrücke bei anderen Anbietern bekommen möchte. Dem geht also keine Beschwerde voraus, die Kunden wandern ab, hier gilt es, schon früh diese Tendenz zu festzustellen und durch Präventivmaßnahmen eine Fortdauer der Kundenbeziehung zu erzielen.

Kunden müssen nicht immer gebunden werden, denn nicht alle Kundenbeziehungen gestalten sich profitabel für ein Unternehmen. Der Kundenwert hilft dem Unternehmen dabei, festzustellen, ob ein Kunde auf lange Zeit eine aufwendige Aufrechterhaltung der Beziehung gewinnbringend ist. Allerdings sollte die Entscheidung, ob eine Kundenbeziehung beendet oder weitergeführt wird, nicht nur vom wirtschaftlichen Aspekt abhängig gemacht werden. Denn die Tatsache, dass sich ein Kunde beschwert, auch wenn er nicht profitabel erscheint, zeigt, dass sich der Kunde mit dem Unternehmen beschäftigt. Dies bedeutet auch, dass das Potenzial für eine profitablere Beziehung vorhanden ist.

2.3.3 Kundenzufriedenheit

Eine hohe Kundenzufriedenheit bewirkt eine höhere Loyalität und Treue gegenüber dem Unternehmen. Für ein Unternehmen spielen zufriedene Kunden deshalb eine wichtige Rolle.

Grundsätzlich ist die Zufriedenheit eines Kunden mit dem Unternehmen davon abhängig, wie zufrieden er mit dem Produkt oder der erbrachten Dienstleistung ist.

¹ Stauss/Seidel (2007) S. 30

Macht der Kunde positive Erfahrungen, resultieren hieraus auch Chancen für eine langfristige Kundenbindung und Wachstumschancen.

2.3.3.1 Definition Zufriedenheit

Zufriedenheit ist ein komplizierter Vergleichsprozess von erhaltener Leistung bzw. Produkt mit der erwartenden Leistung bzw. dem Produkt. Liegt die tatsächlich erbrachte Leistung/ das Produkt über den Kundenerwartungen oder erfüllt sie die Mindestanforderungen, so wird der Kunde zufrieden sein. Damit der Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung beurteilen kann, muss er dieses/diese bereits einmal tatsächlich erfahren und konsumiert haben, deshalb ist das Aufkommen von (Un-)Zufriedenheit eine sog. Ex-post-Beurteilung.¹

Die Kundenzufriedenheit ist in erster Hinsicht an die Produktqualität und das Preis-Leistungs-Verhältnis gebunden. Desweiteren fließen in die Bewertung auch die Beratung, freundliche Mitarbeiter, Erreichbarkeit oder Zuverlässigkeit von Aussagen ein.

Die Messung von Kundenzufriedenheit kann durch unterschiedliche Messansätze erfolgen. Zum einen werden subjektive Indikatoren erfasst, diese spiegeln sich in der Kundenzufriedenheit mit erbrachten Leistungen, Beschwerdeverhalten oder Loyalitätsverhalten wieder, zum anderen zeigen sie auch objektive Indikatoren, wie zum Beispiel Anzahl der eingegangenen Beschwerden, Umsatz, Kundenfrequenz.²

2.3.3.2 Messung der Kundenzufriedenheit

Unternehmen greifen sehr häufig auf Fragebögen zurück.

Fragebögen fallen unter die merkmalsorientierten Messkonzepte. Merkmalsorientiert bedeutet, dass die Erwartungen, die Kunden an ein Produkt oder eine Dienstleistung haben, abhängig von bestimmten Merkmalen der Qualität sind.

¹ Vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 59

² Vgl. Hansen/Jeschke (2000) in Bruhn/Stauss (2000), S. 438

BUSCHMANN WINKELMANN SPARGELHOF KLAISTOW

Gewinnen Sie jeden Monat einen 15 Euro-Gutschein für das Angebot auf unserem Spargelhof...

Ihre Meinung ist uns wichtig. Sie helfen uns damit, noch mehr Angebote zu schaffen, die Ihren Wünschen entsprechen. Gleichzeitig nehmen Sie an unserer Verlosung teil!

Ich war am _____ hier auf dem Spargelhof.

1. Wie oft sind Sie während eines Jahres auf unserem Hof?
☐ zum ersten Mal ☐ 1 x ☐ 2 - 5 x ☐ komme regelmäßig

2. Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden? Woher erhalten Sie Informationen über uns?
☐ Empfehlung ☐ Radio ☐ TV-Berichte
☐ Zeitungen / Zeitschriften / Broschüren ☐ Plakate
☐ Verkaufsstände außerhalb des Hofes ☐ Messen
☐ Andere _____

3. Wir möchten, dass Sie unsere Werbung erreicht. Welche Medien nutzen Sie?
☐ BB Radio ☐ Antenne Brandenburg
☐ andere Radiosender _____
☐ MAZ ☐ PNN
☐ Berliner Morgenpost ☐ Berliner Woche
☐ Potsdam am Sonntag ☐ BZ
☐ Bildzeitung ☐ Berliner Zeitung
☐ Blickpunkt ☐ BRAWO
☐ Der Potsdamer ☐ Exklusives Berlin
☐ Tip Berlin ☐ Zitty Berlin
☐ Kiek Mal ☐ Kietzkontakt
☐ Potsdam Tipps ☐ pots Kids
☐ Bahnkundenzeitung - punkt 3 ☐ regio-Berlin-Brandenburg (Kulturmagazin)
☐ Lori - Das Berliner Familienmagazin ☐ Kidsgo
☐ Andere Zeitschriften / Broschüren _____

4. Verraten Sie uns Ihr Alter?
☐ unter 18 Jahre ☐ 35 - 49 Jahre ☐ über 65 Jahre
☐ 18 - 34 Jahre ☐ 50 - 65 Jahre

BUSCHMANN WINKELMANN SPARGELHOF KLAISTOW

5. Bitte bewerten Sie unsere Leistungen.

	Angebot	Preise	Mitarbeiter
Scheunenrestaurant	☹ ☹	☹ ☹	☹ ☹
Hofbäckerei	☹ ☹	☹ ☹	☹ ☹
Marktscheune/Hofladen	☹ ☹	☹ ☹	☹ ☹
Landfleischerei	☹ ☹	☹ ☹	☹ ☹
Dekoscheune	☹ ☹	☹ ☹	☹ ☹
Obst-/Gemüsestand	☹ ☹	☹ ☹	☹ ☹

6. Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

7. Was hat Ihnen nicht gefallen? Was haben Sie vermisst? (z.B. Angebote oder Produkte)

Mein Name, Vorname: _____

Strasse, Hausnr.: _____

PLZ, Ort: _____

Tel.: _____

e-Mail (falls vorhanden): _____

Wir versichern diese Angaben nicht an Dritte weiterzugeben.

☐ Ich wünsche regelmäßig Informationen per e-mail

Bitte werfen Sie diesen Zettel in einen der Postkästen auf unserem Hof, z.B. am Eingang zum Hofladen und Aufgang zu den Folieten. Vielen Dank!

Viel Glück bei der Verlosung und danke für Ihre Mithilfe.

Ihre Familien Buschmann & Winkelmann

Abbildung 2: Beispiel eines Fragebogens

Der abgebildete Fragebogen liegt auf dem Spargelhof Klaistow aus. Typisch ist, dass Kunden auf Fragebögen den Grad ihrer Zufriedenheit an einzelnen Merkmalen angeben sollen. Was hier mit lachendem bzw. traurigem Gesicht angekreuzt werden kann, kann auch in Form von Schulnoten oder andere Skalen angegeben werden. Aus den Ergebnissen können Durchschnittswerte und Tendenzen ermittelt werden. Hieraus können Unternehmen wertvolle Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Auf die schriftliche Art der Beschwerde wird im Kapitel 6.3 weiter eingegangen.

Zunehmend gewinnt der ereignisorientierte Messansatz an Bedeutung. Da dem merkmalsorientiertem Ansatz zu viele Informationen verborgen bleiben (z.B. die Gründe für eine negative Bewertung), wird danach geforscht, welche Erlebnisse den Kunden besonders zusagend oder ablehnend gestimmt haben. Naheliegend ist es, die als negativ bewerteten Ereignisse, die ein Kunde im Gedächtnis behalten hat, auszuwerten.¹ Kunden beschwerten sich, wenn das Erlebnis, was sie mit einem Produkt haben, besonders negativ ist, das heißt, dieses Ereignis ist von besonderer Relevanz für den Kunden und somit auch für das Unternehmen. Denn im Gegensatz zu Zufriedenheitsbekundungen, die Unternehmen davon ausgehen lässt, dass

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S.62

Kunden keine Probleme mit dem Produkt haben, löst Unzufriedenheit einen gewissen Handlungsbedarf seitens des Unternehmens aus.

2.4 Ziele

Im weitesten Sinne verfolgt Beschwerdemanagement das Ziel, eine höhere Kundenzufriedenheit zu erreichen und damit auch längerfristigen Erfolg bezüglich der Erhöhung des Gewinns.

Eine Studie hat ergeben, dass es fünf Mal so teuer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Stammkunden zu halten.¹ Bei dieser Angabe, müssten alle Unternehmen aufwachen und merken, dass das Potenzial, welches im Beschwerdemanagement steckt, sehr groß und meistens noch ungenutzt ist.

Im engeren Sinne des Beschwerdemanagements ist es auch, dass eine besonders hohe Beschwerdezufriedenheit erlangt wird.

Stauss und Seidel haben die Ziele des Beschwerdemanagements in folgende Teilziele eingeordnet:²

Globalziel
Kundenbeziehungsrelevante Teilziele
Qualitätsrelevante Teilziele
Produktivitätsrelevante Teilziele

Wird die Kundenzufriedenheit durch eine Beschwerde beeinträchtigt, muss diese wiederhergestellt werden. Es sollte sowohl das Problem im Betrieb beseitigt, sowie die erhaltenen Informationen als Chance für das Unternehmen genutzt werden.

Die oben genannten Teilziele lassen sich aufgabenmäßig dem Kundenbeziehungsmanagement sowie dem Qualitätsmanagement zuordnen.

Das Globalziel des Beschwerdemanagements umfasst die Profiterhöhung und die Maximierung der Wettbewerbsfähigkeit.

Daraus ergeben sich folgende Teilziele:

¹ vgl. Greene (2003), S. 69

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 79

Herstellung von (Beschwerde-) Zufriedenheit.

Durch die (Wieder-) Herstellung der (Beschwerde-) Zufriedenheit werden gefährdete Kundenbeziehungen wieder stabilisiert und etwaige Kundenabwanderung vermieden. Die Grundlage der Gesamtzufriedenheit einer Kunden mit meinem Unternehmen setzt sich aus den gemachten Erfahrungen mit den Produkten bzw. den Dienstleistungen des Unternehmens zusammen. Diese Erfahrungen basieren auch auf der Problembehandlung eingereichter Beschwerden. Die Einstellung gegenüber einem Unternehmen wird angepasst, je nach dem wie die Beschwerdezufriedenheit ausfällt.¹

Die Beschwerdezufriedenheit ist das Ergebnis des Vergleichs der Erwartungen des beschwerdeführenden Kunden mit dem tatsächlichen Resultat der Beschwerde.²

Studien belegen, dass eine rasche und wenig bürokratische Abhandlung und Bearbeitung einer Beschwerde das Ziele der Beschwerdezufriedenheit erreicht werden kann. Zudem führt dies auch wiederum zum Erreichen des obersten Ziels, nämlich des Globalziels – so führt die Zufriedenheit zu einer gesteigerten Produkt- oder Dienstleistungsnachfrage seitens der Kunden bzw. veranlasst Kunden, weitere Produkte und Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen (Cross-Selling³).

Einfluss auf den Grad der Beschwerdezufriedenheit nehmen verschiedene Aspekte. Zum Beispiel sind ausschlaggebend: Dauer der Beschwerdebearbeitung, Kosten und Aufwand für den Kunden, Qualität der Beschwerdeantwort und Beschwerdeergebnis. Darüber hinaus sind die genannten Aspekte für jeden Kunden individuell zu betrachten, da jeder Kunde eine andere subjektive Meinung zu den Gesichtspunkten hat.

Beispiel Dauer der Beschwerdebearbeitung: Hat ein Kunde ein Problem, das insbesondere die Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung beeinträchtigt, ist eine schnelle Lösung des Problems relevant. Ein Kunde hat beispielsweise einen Rohrbruch an der Hauptwasserleitung seines Hauses. Je länger die Reparatur dauert, umso höher ist die Unzufriedenheit. Im Gegensatz steht zum Beispiel die Beschwerde einer Kundin, die bei einem Versandhandel ein Produkt bestellt hat, welches aber in der falschen Farbe geliefert wurde. Hier muss die

¹ vgl. Fürst (2005), S. 100

² vgl. Hansen/Jeschke (2000), S. 446

³ Cross Selling: dt. Querverkauf, bedeutet dass ein Kunde mehr Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens konsumiert. Beispiel: Kunde erwirbt Auto und kauft einen passenden Kindersitz dazu.

Beschwerdebearbeitung (bzw. in diesem Fall die Reklamation) nicht sofort erfolgen.

Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.

Ein aktiv betriebenes Beschwerdemanagement eines Unternehmens zeigt dem Kunden, dass das Unternehmen sich um ihn kümmert und kundenorientiert arbeitet. Auch den Mitarbeitern gegenüber wird die Wichtigkeit des Beschwerdemanagements als Teil der Unternehmensstrategie vermittelt, indem Kundenbeschwerden als kritisches Feedback ein kundenorientiertes Unternehmensimage und Handeln voraussetzen.

Beeinflussung der Mund-zu-Mund-Kommunikation.

Schlechte Erfahrungen und Erlebnisse werden häufig bei Dritten thematisiert. Die negative Mundkommunikation soll mittels Beschwerdemanagement verhindert und umgekehrt werden. Besonders die persönliche Einstellung beeinflusst mögliche und andere Konsumenten. Es sollte also versucht werden, eine positive Mund-zu-Mund-Kommunikation zu erreichen.

Vermeidung von Fehlerkosten.

Beschwerden treten häufig in Verbindung mit dem Eintreten von Garantieansprüchen und Gewährleistungsfällen auf. D.h., entweder müssen Produkte ersetzt, zurückgenommen oder repariert usw. werden. Es entstehen auch Kosten durch Auseinandersetzungen mit Dritten (Rechtsstreite, Medien, Verbraucherinstitute etc.). Diese *externen Fehlerkosten* können allerdings durch die gelieferten Informationen in der Beschwerde und damit einhergehenden Beseitigung von Produkt- und Dienstleistungsmängeln reduziert werden.

Manchmal beschwerten sich Kunden nicht nur über Produkte, sondern auch über interne Prozesse. Beispielsweise werden Kunden oft doppelt angeschrieben, wenn ihre Daten als Dublette in der Datenbank vorhanden sind. Durch solche Informationen können falsche und mehrfach ausgeführte Arbeiten vermieden und *interne Fehlerkosten* gesenkt werden.

Wenn Kunden sich direkt an das Unternehmen wenden und dieses noch die Möglichkeit hat, Einfluss zu nehmen, dann sollte das Unternehmen die Chance ergreifen. Denn in den meisten Fällen bleiben die Kunden einfach inaktiv, wandern ab oder reden in ihrem sozialen Umfeld negativ über das Unternehmen. Dadurch

entstehen *Opportunitätskosten* in Form von entgangenen Umsätzen und Gewinnen.¹

Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen.

Durch die Nutzung der Informationen, die Beschwerden liefern, kann die Qualität von Produkten und Dienstleistungen verbessert werden. Diese Beschwerden enthalten essentielle Informationen über Probleme, die Verbraucher in Verbindung mit dem Produkt/ der Dienstleistung haben. Sie geben nicht nur Anhaltspunkte über Mängel am Produkt, sondern auch Hinweise hinsichtlich Schwächen prozessbedingter Unternehmensabläufe. Diese Informationen können als Grundlage für Marketingmaßnahmen und Qualitätsmanagementmaßnahmen dienen. So liefern manche Beschwerden auch neue Produktideen oder zeigen den Zeitgeist der Verbraucher.

Unternehmensinterne Ziele.

Um einige der o.g. Ziele zu verwirklichen, benötigt es eine *effiziente Aufgabenerfüllung*. Die Maßnahmen müssen mit dem Einsatz von Ressourcen erfolgen, die wirtschaftlich geplant werden müssen.

Die Teilziele müssen in die *strategische Zieleplanung* des Unternehmens einfließen und im Beschwerdemanagement klar definiert werden.

Die Ziele des Beschwerdemanagements lassen sich nur verwirklichen, wenn die Aufgaben des Beschwerdemanagements erfüllt werden.

2.5 Aufgaben

Was die Aufgabenerfüllung betrifft, lässt sich Beschwerdemanagement in den direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess einordnen.

Mit dem *direkten Beschwerdemanagementprozess* sind Aufgaben verbunden, bei denen der Kunde als Beschwerdeführer in direktem Kontakt mit den Aufgaben steht. Hier kommt es zu einer unmittelbaren Kontaktsituation zwischen Kunden und Mitarbeitern des Unternehmens.² Je nach dem, ob der Kunde mit positiven oder negativen Gefühlen aus der Beschwerdesituation herausgeht oder wie er die

¹ vgl. Stauss (1989), S. 46

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 82 ff

Erfahrungen erlebt, wird entschieden, ob der Kunde dem Unternehmen treu bleibt oder abwandert.

Im Gegensatz steht der *indirekte Beschwerdemanagementprozess*, der alle Aufgaben außerhalb des Kundenkontakts umfasst. Die innerbetrieblichen Abläufe teilen sich in die Auswertung, die Kommunikation und die Nutzung der Informationen aus den Beschwerden.

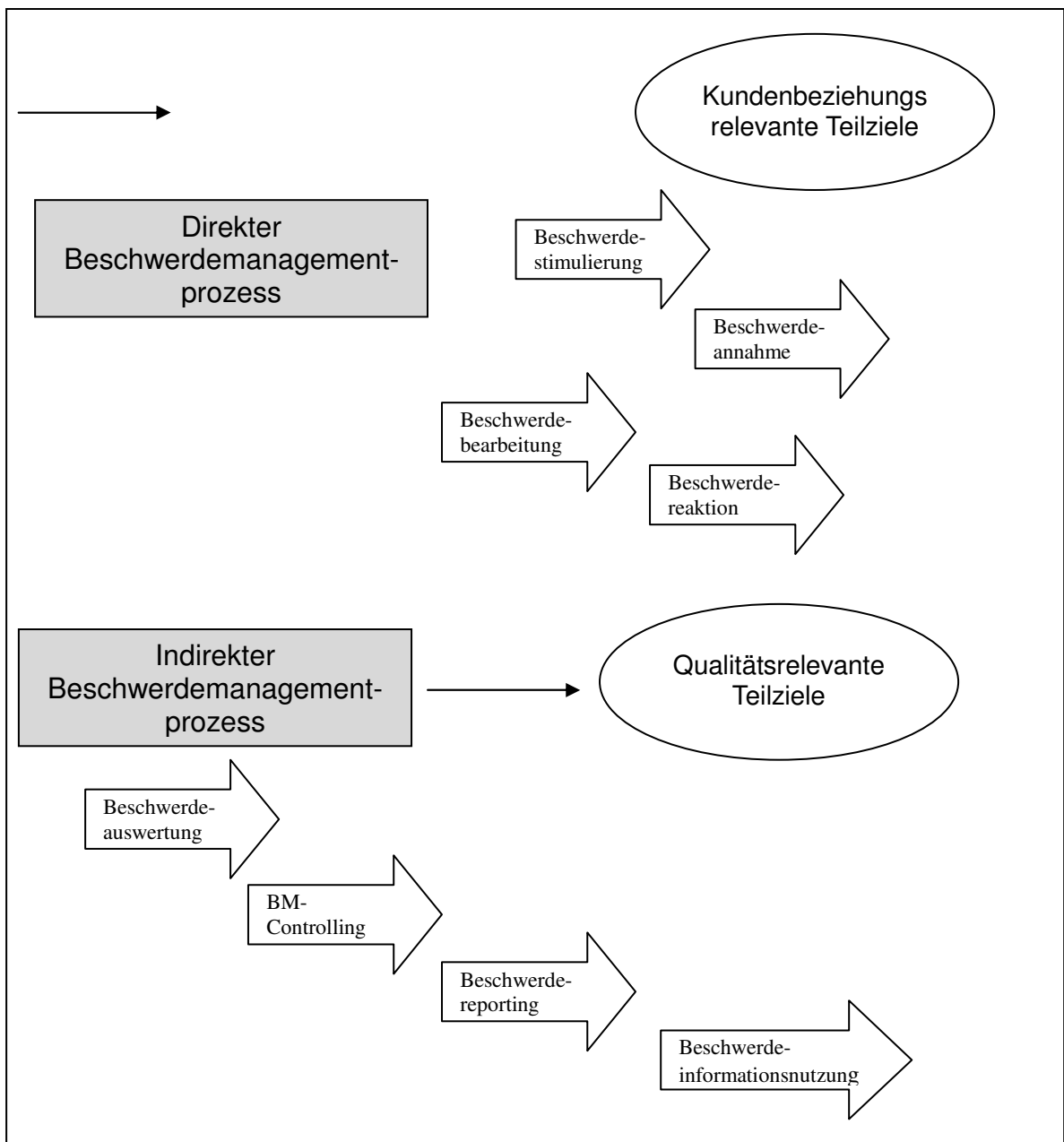


Abbildung 3: Beschwerdemanagementprozess

Um die kundenbeziehungsrelevanten Teilziele zu erreichen, müssen Kunden dazu veranlasst werden, ihre Probleme und Anliegen dem Unternehmen gegenüber

offenzulegen und sich tatsächlich zu beschweren (*Beschwerdestimulierung*). Zudem muss eine angepasste, sachlich korrekte Erfassung der Beschwerde erfolgen (*Beschwerdeannahme*). Danach müssen Beschwerden mit System inhaltlich geprüft und abgearbeitet werden (*Beschwerdebearbeitung*). Es werden Lösungen und Maßnahmen geschaffen, die den Kunden wieder zufrieden stimmen (*Beschwerdereaktion*).

Letztlich knüpft an dieser Stelle der indirekte Beschwerdemanagementprozess an. Die *Beschwerdeauswertung* besteht zum einen aus dem qualitativen Teil, der eine systematische Ursachenanalyse des Problems vorsieht und woraus Verbesserungsideen resultieren und zum anderen aus dem quantitativen Teil, der sich u.a. mit den zahlenmäßigen Aufkommen beschäftigt und welche Probleme die Kunden beschäftigt. Unter das *Beschwerdemanagement-Controlling* fällt die Steuerung und Überwachung des Bereichs Beschwerdemanagement im Unternehmen. Durch *Beschwerdereporting* wird festgestellt, welche Ergebnisse der Beschwerdeauswertung welchen Mitarbeitern (z.B. Abteilungen, Geschäftsführer) wann und wie zur Verfügung gestellt werden.¹

Eines der relevantesten Ziele des Beschwerdemanagements ist der positive Effekt für das Qualitätsmanagement. Die *Beschwerdeinformationsnutzung* muss durch gerichtete Maßnahmen und Instrumente erfolgen, so dass Verbesserungen in allen Bereichen des Unternehmens möglich sind und umgesetzt werden können.

3. Beschwerdeverhalten

Bevor sich Kunden beschweren, wägen sie die entstehenden Kosten und Aufwände ab. Ist in ihrem Ermessen der Zeitaufwand, die Mühe und der Ärger zu groß, werden sie sich nicht an das Unternehmen wenden. Aber nicht jeder Kunde ist gleich oder reagiert nach einem bestimmten Schema. In diesem Kapitel soll deshalb näher auf Kundenverhalten eingegangen werden.

3.1 Verhalten unzufriedener Kunden

In der Zufriedenheitsforschung setzte man sich mit dem Verhalten und

¹ vgl. Kleinitzke/Schöler (2007), S. 44

Reaktionsformen unzufriedener Kunden auseinander.

Der unzufriedene Kunde hat verschiedene Möglichkeiten, die einzeln oder zum Teil aktiviert werden können, um sich seines schlechten Gefühls aufgrund der nicht oder teilweisen erfüllten Erwartung, zu entledigen.

Albert Otto Hirschmann, ein amerikanischer Soziologe und Volkswirt, hat drei grundlegende Möglichkeiten der Reaktionen auf institutionellen Rückgang festgestellt¹

Sein *Exit und Voice*² Konzept beschreibt, dass Kunden entweder

- mit Exit (Abwanderung),
- mit Voice (Kommunikation, Beschwerde, Wünsche) oder
- mit Loyalty (Loyalität)

reagieren, wenn sie merken, dass die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung oder sogar des Unternehmens abnimmt. Es treten auch Kombinationen dieser 3 Möglichkeiten auf, allerdings sind diese durch ein zeitaufschiebendes Verhalten gekennzeichnet.

Hirschmann erkannte bereits früh die weitreichenden Vorteile der Beschwerde (Widerspruch) im Vergleich zu Abwanderung. Bei einer geäußerten Beschwerde können Unternehmen relativ zeitnah reagieren, indem sie die Kundenunzufriedenheit identifizieren, die Ursachen aufdecken und die Kundenzufriedenheit wiederherstellen. Desweiteren stellt Hirschmann fest, dass bei einer Abwanderung etwa die gleiche Zahl neuer Kunden zuwandert, deshalb eine Unzufriedenheit nur schwer auffällt. Er kommt zum Schluss, dass es der Widerspruch wert ist, dass man ihn, also die Beschwerde, durch geeignete Maßnahmen anregt.³ Die mögliche *Inaktivität*, mit der Kunden auch reagieren können, ist keine Form der Loyalität. Bleiben Kunden inaktiv, indem sie weiterhin Produkte kaufen und Dienstleistungen in Anspruch nehmen, keine nennenswerte negative Mund-zu-Mund-Kommunikation betreiben, aus diversen Gründen nicht abwandern und auch keinen Widerspruch einlegen, bedarf es manchmal nur kleinerer negativer Erlebnisse oder anderer „besserer“ Wettbewerber und sie entscheiden sich um.

Die Theorien wurden mit den Jahren weiterentwickelt. Ein anerkannter Ansatz ist auch der von Singh, der die Reaktionsformen in die Gruppen klassifiziert, an wen die

¹ vgl. Hirschmann (1974), S 3f.

² deutsch etwa Abwanderung und Widerspruch. Das Konzept findet sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in anderen Organisationen mit Mitgliedern wieder (z.B. Parteien, Staaten).

³ vgl. Hirschmann (1974), S. 102

Beschwerde gerichtet ist. So unterteilt Singh in folgende Klassen¹:

- Voice Responses (Aufforderung an das Unternehmen)
- Private Responses (Mund-zu-Mund-Kommunikation)
- Third Party Responses (Kontakt zu Drittinstitutionen)

Der Kunde kann den o.g. Klassifizierungen demnach folgende Handlungsalternativen bei Unzufriedenheit mit einem Produkt oder einer Dienstleistung in Anspruch nehmen:

- *Abwanderung*: Der Kunde bleibt dem Unternehmen fern, nimmt weder dieselbe noch eine andere Dienstleistung in Anspruch und erwirbt auch kein Produkt mehr. Er wechselt entweder zu einem anderen Marktanbieter oder tritt aus dem Markt aus.
- *Negative Mundkommunikation*: Der Kunde redet negativ in seinem sozialen Umfeld (Familie, Freunde, Bekannte) über das Produkt oder das gesamte Unternehmen, so dass potentielle Käufer gleich ein schlechtes Image vorgemacht bekommen und dem Unternehmen fern bleiben, weil der Erzählte selber den Vorfall erlebt hat und das glaubwürdig erscheint.
- *Inaktiv bleiben*: Der Kunde reagiert gar nicht auf sein Problem. Er bleibt weiterhin Kunde, wandert nicht ab, betreibt auch keine negative Mundpropaganda und äußert keine Beschwerden gegenüber dem Unternehmen. Die Gründe dafür können sehr unterschiedlich und persönlich sein (Kosten, Bequemlichkeit, Selbstvertrauen). Solche Kunden allerdings können durch weitere kleine Vorfälle schnell verloren werden, da die Loyalität bereits gesunken ist.
- *Beschwerde einreichen*: Wenn sich ein Kunde beschwert, kann dies gegenüber dem Unternehmen erfolgen, wo das Problem aufgetreten ist oder allerdings auch gegenüber Dritten. Dritte bedeutet rechtliche Institutionen, Medien oder Verbraucherstellen.

Kunden zeigen entgegen anfänglicher Vermutungen nicht nur eine Reaktionsform von Unzufriedenheit, sondern können mehrere Äußerungen zeitgleich oder aufeinanderfolgende Formen der Äußerungen realisieren.

So können sie zum Beispiel ihre Unzufriedenheit durch Abwanderung äußern und

¹ vgl. Singh (1988), S. 104

parallel durch Mund-zu-Mund-Kommunikation im Freundeskreis ein negatives Image eines Unternehmens präsentieren. Es ist auch möglich, dass sich ein Kunde erst beschwert und danach trotzdem abwandert.

Wie Hirschmann schon festgestellt hat, müssen Kunden dazu angeregt werden, ihren Widerspruch dem Unternehmen gegenüber zu äußern. Dabei gilt es, die Merkmale, die einen Kunden dazu bewegen, sich zu beschweren, zu beeinflussen.

3.2 Einflussgrößen auf die Beschwerdeabsicht

Die Beschwerdeforschung beschäftigt sich seit geraumer Zeit mit der Frage:

Wer beschwert sich aus welchen Gründen und weshalb aus diesen Gründen auf welche Art und Weise und wo? Daraus ergibt sich auch die Frage: wer beschwert sich demzufolge nicht?

Etliche Studien haben bewiesen, dass sich ein Großteil unzufriedener Kunden einfach nicht beschwert, aber es gibt bestimmte Punkte, die den Kunden eher dazu veranlassen, sich an das Unternehmen zu wenden.

Auf jede hervorgebrachte Beschwerde kommen eine weitaus größere Anzahl „schweigender“ Kunden. Dabei schwankt die Zahl der tatsächlich artikulierten Beschwerden branchenübergreifend erheblich. Das Servicebarometer 2006 hat in einer Studie festgestellt, dass sich in der Wertstoffentsorgung nur 3% der unzufriedenen Kunden beschweren, die Optikerbranche liegt bei 62,9%.¹

Demnach ist die schlimmste Beschwerde diejenige, die dem Unternehmen gegenüber unausgesprochen bleibt, denn unzufriedene Kunden äußern sich mit einer hohen Wahrscheinlichkeit über ihre Verärgerung bei ihren Bekannten und in der Familie. So können Unternehmen nicht auf verärgerte Kunden reagieren und es entgeht ihnen die Chance, den Kunden wieder zufriedenzustellen und den Prozess zu verbessern.

Ob sich ein Kunde beschwert, kommt auf seine Zufriedenheit an, die durch einen Vergleichsprozess zustande kommt. Der Vergleich zwischen früheren Erfahrungen und des jetzigen Eindrucks ist die Basis für das Ergebnis. Von der wahrgenommenen Qualität hängt die Einstellung gegenüber einer Beschwerde ab. Der Kunde wägt ab, welche Relevanz das Produkt/ die Dienstleistung für ihn hat und welchen Nutzen

¹ vgl. Servicebarometer (2006)

eine Beschwerde bringen würde.

Folgende Determinanten beeinflussen den Kunden, ob er sich beschwert oder nicht:¹

- *Beschwerdekosten*
- *Beschwerdenutzen*
- *Produktmerkmale*
- *Problemmerkmale*
- *personenspezifische Merkmale*
- *situationsspezifische Merkmale*

Beschwerdekosten:

Die Beschwerdekosten werden dem Beschwerdenutzen gegenüber gestellt. Da sich die Höhe der Beschwerdekosten negativ auf die Beschwerdeabsicht auswirkt, muss der Nutzen einer ausgedrückten Beschwerde umso höher sein. Und je höher die subjektiv wahrgenommene Erfolgswahrscheinlichkeit ist, desto eher gehen die Kunden davon aus, eine Entschädigung zu erhalten.² Die materiellen und immateriellen Kosten können gut von Unternehmen gesteuert werden. Unternehmen tragen allerdings oft dazu bei, diese Kosten zu erhöhen.

Beispiel: Als Beweis für ein mangelhaftes Produkt, verlangen die Hersteller, dass das angebrochene Produkt eingeschickt wird. Das verursacht beim Kunden Portokosten und Zeitaufwand (zur Post gehen). Da sagt sich der Kunde eher, dass es sich nicht lohnt, den angefangenen Joghurtbecher aufzuheben. Ebenso die Einrichtung von kostenpflichtigen Hotlines, an deren Ende nur eine Computerstimme abnimmt, ist nicht kundenfreundlich. Immaterielle Kosten entstehen dem Kunden auch, wenn Mitarbeiter unfreundlich sind oder persönlich werden, dadurch ärgert er sich und fühlt sich angegriffen.

Hier haben Unternehmen also großen Einfluss darauf, ob ein Kunde sich seines Ärgernisses in Form einer Beschwerde entledigt.

Beschwerdenutzen:

Der Beschwerdenutzen ist abhängig vom persönlichen Wert der erwarteten Problemlösung.³ Dieser Wert wird von der schon o.g. Erfolgswahrscheinlichkeit

¹ nach Stauss/Seidel (2007), S. 64

² vgl. Stauss (1989), S. 45

³ vgl. Hirschmann (1974), S. 33

beeinflusst, d.h. nur wer weiß, er hat eine Chance auf einen Ausgleich, eine Wiedergutmachung o.ä., der wagt den Schritt zur Beschwerde. Im Fall von Beschwerden in Rahmen von Dienstleistungen ist es so, dass sich Kunden meist nur beschweren, solange die Wiedergutmachung sich in einem bestimmten zeitlichen Rahmen bewegt, deshalb spielen Firmen auch ab und zu auf Zeit, was die Lösung des Problems angeht.

Beispiel: Ein Gast ist unzufrieden mit seinem Hotelzimmer, weil am Ende des Urlaubs die Dusche ausfällt oder er bekommt erst gar nicht das ursprünglich gebuchte Zimmer. Der Mitarbeiter des Hotels wehrt ab, indem er behauptet, es seien keine Zimmer in der Preisklasse vorhanden oder er könne nichts ohne das Einverständnis des abwesenden Chefs tun. Vielleicht beschwert sich der Gast auch erst gar nicht, weil er nur noch einen Tag dort ist.

Produktmerkmale:

Produktmerkmale als Einflussgröße auf die Beschwerdeabsicht sind insofern relevant, wenn das Produkt eine Rolle hinsichtlich des sozialen und finanziellen Status spielt. Hansen hat festgestellt, dass dies besonders bei preisintensiveren Gütern oder Gütern mit hohem Prestige der Fall ist.¹ Der Kunde beschwert sich also nur, wenn es das Produkt wert ist.

Beispiel: Die Inschrift eines goldenen Eheringes wurde falsch graviert. Der Kunde wird sich höchstwahrscheinlich beschweren und einen neuen Ring verlangen.

Problemmerkmale:

Kunden beschweren sich auch häufiger, desto eindeutiger sie den Fehler dem Unternehmen, Hersteller oder Anbieter vorwerfen können. Je eindeutiger die Schuld nachweisbar beim Unternehmen liegt und je geringer die Mitschuld ist, desto höher auch die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde sich meldet. Daher ist das Beschwerdeaufkommen in Dienstleistungsbranchen oft niedriger. Der Kunde muss hier am Werterstellungsprozess teilnehmen und seine Wünsche klar ausdrücken (*Eindeutigkeit der Ursachenattributierung*).

Beispiel: Selten beschweren sich Kunden beim Frisör, da sie meinen, ihre Wünsche nicht konkret geäußert und gut genug umschrieben zu haben.

Desweiteren beschweren sich Kunden vor Allem, wenn die das Problem genau beschreiben können – es muss objektiv nachweisbar und von geringem subjektivem

¹ vgl. Hansen/Jeschke (2000), S. 443

Bewertungsspielraum sein.¹ Kunden getrauen sich weniger sich zu beschweren, wenn das Problem verschieden beurteilt und bewertet werden kann. Hier sind besonders subjektive Merkmale von Bedeutung. Ein Kunde wird sich also weniger beschweren, wenn er unfreundlich behandelt wurde, aber umso mehr, wenn z.B. ein erworbenes Produkt eindeutig nachweisbar defekt ist. Selbst wenn der Kunde sich gleichermaßen unzufrieden fühlt, spielt das keine Rolle.

		Verhalten des unzufriedenen Kunden	
		Beschwerde	Abwanderung, Inaktivität
Ursache des Problems	Sachbezogene Probleme (Pkw, Zubehör)	50%	50%
	Dienstleistungsbezogene Probleme (Verkauf, Werkstatt, Service)	25%	75%

Tabelle 1: Beschwerdeverhalten unzufriedener Kfz-Kunden (Quelle: nach Hansen/Jeschke (2000), S. 444)

Aus Abbildung 4 lässt sich eindeutig entnehmen, dass im Falle des Kfz-Handels Kunden eher eine Beschwerde einreichen, wenn sie das Problem eindeutig beschreiben können. Dies ist der Fall, wenn am Pkw ein Problem vorliegt. Sind Kunden aber mit dem Verkauf unzufrieden, weil der beratende Verkäufer inkompetent oder unfreundlich war, beschweren sie sich weitaus weniger, sondern reagieren mit Abwanderung oder Inaktivität. Die 25% der Beschwerdeführer bei dienstleistungsbezogenen Problemen treten häufig bei eindeutig dem Service zugehörigen Bereichen (Reparatur- und Wartung) auf. Hier sind die Kunden unzufrieden mit der Beratung, der Termينzuverlässigkeit und weiteren subjektiven Aspekten.

¹ vgl. Stauss (1989), S. 44

Personenspezifische Merkmale:

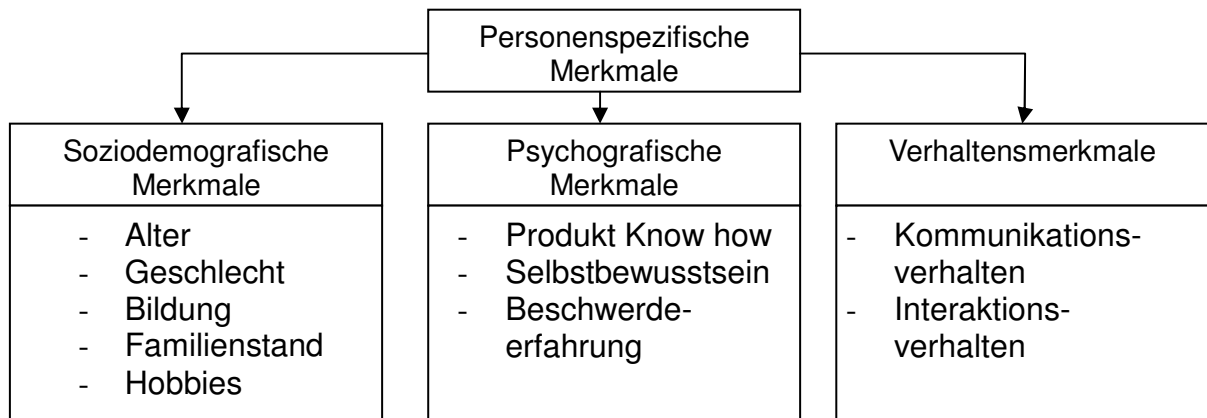


Abbildung 4: Personenspezifische Merkmale

Wie in Abbildung 5 ersichtlich, beeinflusst auch eine Reihe personenspezifischer Merkmale die Entscheidung sich zu beschweren. Das gegenseitige Zusammenwirken soziodemografischer und psychografischer Verhaltensmerkmale entscheidet letztendlich über das tatsächliche Beschwerdeverhalten. Da in fast 100% aller Untersuchungen nach diesen Merkmalen gefragt wird, kann man davon ausgehen, dass der typische Beschwerdeführer jüngeren Alters, selbstbewusst und männlich ist, sowie eine gehobene Bildung besitzt.

Situationsspezifische Merkmale:

Umstände, äußere Einwirkungen oder Einfluss von dritten Personen wirken auch auf die Entscheidung ein, ob sich ein Kunde beschwert. Zeitdruck oder Anmerkungen von Personen, die den Vorfall miterlebt haben oder denen gegenüber der Vorfall berichtet wurde, können dazu beitragen, ob sich ein Kunde letztendlich gegenüber dem Unternehmen öffnet.

Beispiel: Ein Kunde erwirbt einen Reisekoffer, der sich als nicht funktionstüchtig herausstellt, da das Schloss sich nicht schließen lässt.. Trotz nachweisbaren Mängel an der Sache wendet sich der Kunde nicht an den Verkäufer. Die Ehegattin des Kunden will jedoch mit dem Koffer in den Urlaub fahren. Sie veranlasst ihren Mann mit Nachdruck dazu, das Produkt zurückzubringen.

Jede Beschwerde ist für den Kunden mit Kosten (Telefongebühren), Zeitaufwand und auch psychischen Belastungen (ärgerliche Auseinandersetzungen, Stress) verbunden. Ein Unternehmen sollte alle beeinflussbaren Größen zum positiven gestalten. Dafür gibt es viele Möglichkeiten, die Unternehmen unterschiedlich stark

einsetzen können. Sie können darauf Einfluss nehmen, indem sie *leicht zugängliche Beschwerdekanäle* einrichten und auch noch außen hin darauf aufmerksam machen und es vermeiden, Kunden zu bedrängen oder in peinliche Situationen zu bringen. Je abweisender und unumgänglich sich Unternehmen gegenüber ihren Kunden verhalten, umso weniger Beschwerden werden an das Unternehmen gerichtet.¹ Das sogenannte *Beschwerdeimage* spielt also eine weitere Rolle bei der Beschwerdeabsicht. Gilt ein Unternehmen als kunden- und beschwerdefreundlich, und wird dieses Bild auch nach außen hin kommuniziert, regt das weiterhin die Beschwerdeabsicht an.

Neue Untersuchungen bestätigen, dass auch kulturelle Merkmale eine Rolle bei der Beschwerdeabsicht spielen. Kunden verschiedener Kulturen zeigen auch verschiedenes Beschwerdeverhalten und -absichten. So ist es üblicher in westlichen, individualistischen Kulturen (USA; Europe) sich zu beschweren, im Gegensatz zu den eher kollektivistischen Kulturen wie z.B. Asien.²

3.3 Beschwerdeführende Kunden und ihre Einordnung in den Kundenlebenszyklus

Im Laufe der Geschäftsbeziehung zwischen einem Kunden und einem Unternehmen entwickelt sich der Kunde je nach Dauer und Stärke der Beziehung weiter.

3.3.1 Definition und Stadien des Kundenlebenszyklus

Als Kundenlebenszyklus wird der zeitliche Verlauf der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen bezeichnet.³ Der sogenannte Customer Lifetime Value (CLV) beginnt mit dem Erstkontakt und endet mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehung. Die einzelnen Phasen unterscheiden sich in allen Branchen jeweils durch ihre unterschiedlich lange Dauer.

¹ vgl. Stauss (2007), S. 68

² vgl. Liu/McClure (2001), S. 55ff.

³ vgl. Trommsdorff (2002), S. 139f.

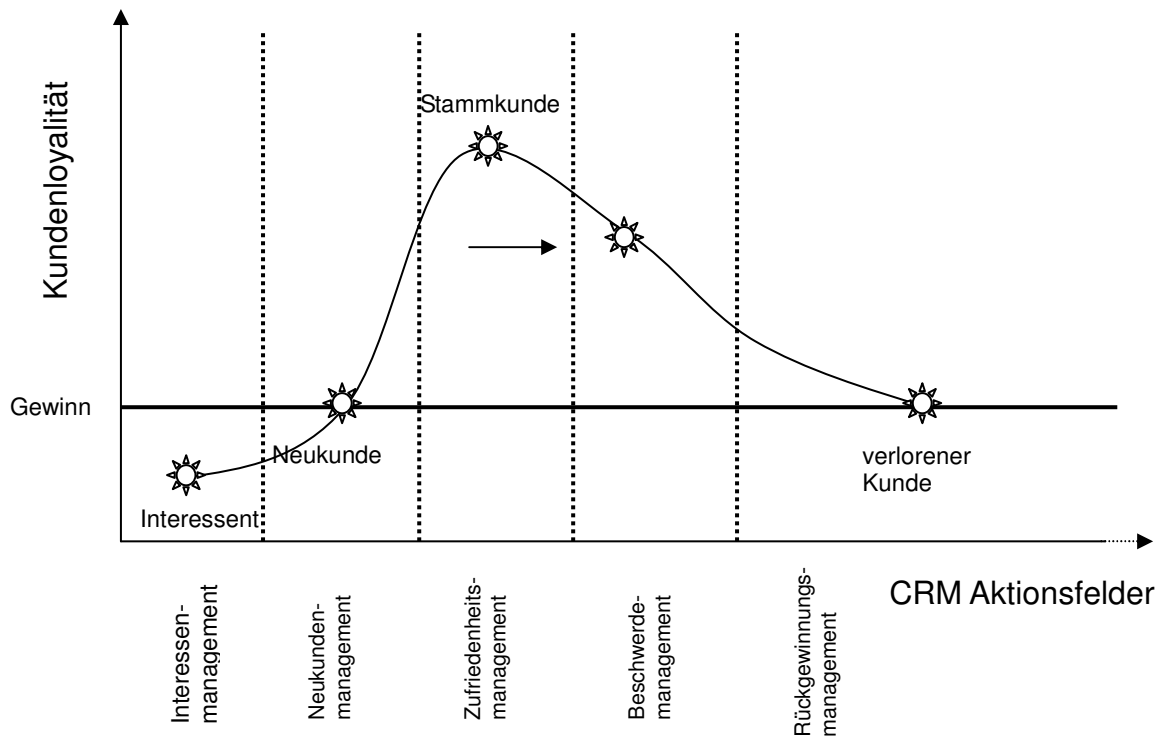


Abbildung 5: Kundenlebenszyklus (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2003), S. 155)

In jeder Phase ergibt sich die optimale Betreuung des Kunden durch bestimmte CRM Maßnahmen. Das Beschwerdemanagement kommt besonders in der Phase zum Einsatz, in der Kunden von Stammkunden zu einem Wackelkandidaten werden. D.h. die Zufriedenheit, durch die sie zum Stammkunden wurden und Stammkunde geblieben sind, wurde durch eine negative Erfahrung beeinflusst. Durch Beschwerdemanagementmaßnahmen können solche Wackelkandidaten wieder zum zufriedenen Kundenkreis gehören. Greifen die Maßnahmen nicht und der Kunde bleibt unzufrieden, gilt er als verloren, wenn auch das Rückgewinnungsmanagement nicht positiv ausfällt.¹

3.3.2 Beschwerdezufriedenheit und ihre Auswirkung auf den Kunden

Unzufriedene Kunden sind nicht zufrieden mit dem Unternehmen, d.h. sind Kunden zusätzlich noch nach einer bearbeiteten Beschwerde unzufrieden, wird die

¹ vgl. Reichheld (1996), S. 57ff.

Einstellung zum Unternehmen und zu den Geschäftsprozessen meist zum Negativen geändert. Dies nimmt Einfluss auf das Konsum- und Kommunikationsverhalten. Unzufriedenheit führt dazu, dass Kunden sich negativ äußern gegenüber Bekannten und Verwandten oder abwandern. Eine hohe Beschwerdeunzufriedenheit verstärkt diese Wirkung noch, d.h. Kunden „meckern“ nicht nur über das Beschwerdeproblem an sich, sondern zusätzlich auch über die schlechte Beschwerdeerfahrung. Es ist erwiesen, dass loyale Kunden besonders negativ reagieren, da der Grad der Enttäuschung für sie noch immenser ist.¹

Die Wirkungskette in der unteren Abbildung zeigt, dass die Beschwerdezufriedenheit, die bei einem erfolgreich betriebenen Beschwerdemanagement, nach einer Beschwerde hergestellt werden kann, auch die Globalzufriedenheit in Hinblick auf das gesamte Unternehmen wiederherstellen kann. Hier sind Kunden oft zufriedener, denn eine positive Beschwerdeerfahrung wird mit höherer Wahrscheinlichkeit nach Außen kommuniziert, als die erwartete Zufriedenheit.

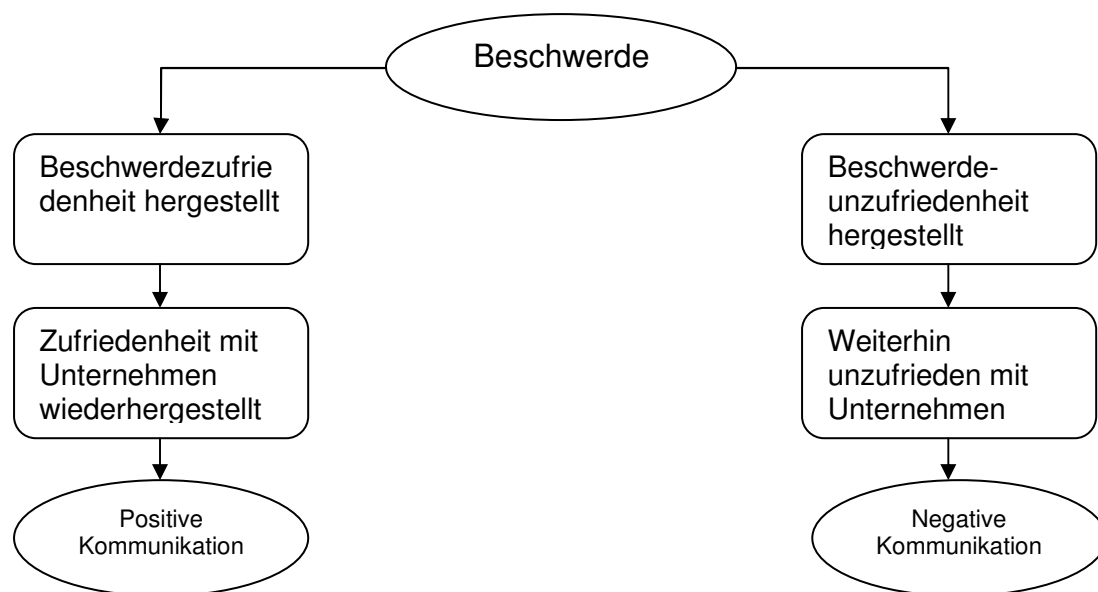


Abbildung 6: Wirkungskette der Beschwerdezufriedenheit

Beispiel: Ein Kunde kauft seit langer Zeit im gleichen Elektronikfachgeschäft ein. Er erwirbt ein Gerät, das vom Fachmann angeschlossen werden muss. Dieser kommt allerdings zu spät und hat auch nicht die erforderlichen Werkzeuge dabei. Man sagt

¹ vgl. Tax/Brown/Chandrashekar (1998), S.60f.

ihm, ein zweiter Termin sei erst 2 Wochen später möglich. Ärgerlich beschwert er sich bei der zuständigen Abteilung. Diese reagiert schnell und legt einen Termin noch am selben Tag fest, so dass der Kunde zufrieden ist. Dieser redet im Freundeskreis nicht nur das erste Mal über das Geschäft, sondern empfiehlt es auch weiter aufgrund der gemachten Erfahrungen.

Problembezug	Umfang Mundwerbung (in Personen)	
	Beschwerdezufriedenheit	Beschwerdeunzufriedenheit
Sachbezogene Beschwerden	9	19
Servicebezogene Beschwerden	10	17

Tabelle 2: Umfang positiver und negativer Mundwerbung beschwerdeführender Kfz-Kunden
(Quelle: Hansen/Jeschke (2000), S. 447)

Am Beispiel des Kfz-Handels lässt sich zeigen, dass Kunden, die unzufrieden nach einer Beschwerde sind, etwa doppelt so häufig im Familien- und Bekanntenkreis über das Thema sprechen. Somit sinkt das Unternehmensimage bei loyalen Kunden, sowie potentiellen Kunden.

Beschwerdemanagement kann durch die übergreifende Wirkung deshalb nicht allein als CRM Aktionsfeld für gefährdete Kundenbeziehungen mit Stammkunden gesehen werden, sondern wirkt sich auch auf die Interessenten, Neukunden und auch verlorene Kunden aus.

4. Weitere Aspekte des Beschwerdemanagements

Das Ziel der Kundenorientierung findet sich zwar in der Philosophie vieler Unternehmen wieder, allerdings wird das aktive Beschwerdemanagement als Teil einer kundenorientierten Unternehmensstrategie oft vernachlässigt. Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Einbindung des Beschwerdemanagements in das Unternehmen.

4.1 Präventiver und informationsbezogener Handlungsbedarf

Unternehmen sind darum bemüht, dass bei Kunden keine Unzufriedenheit auftritt.

Das Total Quality Management (TQM) beschäftigt sich mit den Grundgedanken, dass nicht nur die Produkt- und Dienstleistungsqualität sichergestellt ist, sondern auch die harmonische Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen.¹ Dazu müssen bestimmte Anforderungen erfüllt werden. Diese Anforderungen beziehen sich nicht nur auf vorgegebene Abläufe, Regeln und Arbeitsanweisungen, sondern auch auf die Mitwirkung von Mitarbeitern, der Unternehmensführung und auch Dritten (z.B. Zulieferer). Dabei steht die Kundenzufriedenheit an oberster Stelle, denn durch die Umsetzung von TQM soll es gar nicht erst zur Beschwerde kommen.

Um einen Überblick über die Kundenzufriedenheit zu bekommen, muss im Vorfeld eine Zufriedenheitsabfrage gemacht werden, sowie eine Beschwerdeerfassung stattfinden. Dazu stehen dem Unternehmen Möglichkeiten der Untersuchungen durch Außendienstmitarbeiter, Kundenbefragungen und Händlerinformationen zur Verfügung. Es sollte eine höchstmögliche Rate an offenen Kundenkanälen erzielt werden.

4.2 Personal

Wenn sich Kunden beschweren, wird dies von Mitarbeitern häufig als unangenehm und unerwünscht eingestuft. Beschwerden sollen vermieden werden, deshalb sind sich beschwerende Kunden Mitarbeitern nicht Recht. Beschwerden werden zudem als imageschädigend aufgefasst.² Verärgerte Kunden können aufgebracht sein und diese Konfrontation ist den Mitarbeitern unangenehm oder sie sehen sie als persönlich an. Dabei fühlen sich Mitarbeiter oft kritisiert, was dazu führt, dass die Beschwerde nicht objektiv betrachtet wird, sondern dass im Betrieb ein Schuldiger gefunden wird. Das schadet nicht nur dem Betriebsklima, sondern verursacht auch psychischen Stress unter den Mitarbeitern, da Beschwerden als „Bedrohung der eigenen Arbeitssituation“³ angesehen werden. Auch die Zeit, die nun für die Beschwerdebearbeitung aufgewendet werden muss und nicht eingeplant ist, setzt Mitarbeiter unter zusätzlichen Druck.

¹ vgl. Günter in Homburg (2003), S. 300

² vgl. Hansen/Jeschke (2000), S. 450

³ Töpfer (2008), S. 837

4.2.1 Verhalten bei Beschwerdekontakt

Es hat sich gezeigt, dass Kunden ihr Verhalten erst in Zorn und starke Verärgerung umwandeln, wenn ihre Beschwerde bereits angenommen und darauf reagiert wurde. Meist tragen Kunden ihr Anliegen bedacht und ruhig vor, wenn sie aber fühlen ihr Problem wird nicht ernst genommen und als geringwertig abgetan, reagieren sie zornig und werden Mitarbeitern gegenüber „lauter“. Also wird schon hier oft die spätere Beschwerdezufriedenheit in eine bestimmte Richtung beeinflusst.¹ Eine Studie von Bitner/Booms/Tretreault von 1990 zeigt, dass Kunden, die nach kritischen Ereignissen betreffs ihrer Dienstleistungserlebnisse befragt wurden, zu 42,9% diese Erlebnisse im Bereich „Mitarbeiterreaktion auf Leistungsmängel“ empfanden.² Das zeigt, dass Mitarbeiter bereits bei der Beschwerdeannahme mit einem falschen Verhalten auf vorgebrachte Beschwerden reagierten.

Um diesen Verhalten vorzubeugen, müssen klare Arbeitsanweisungen vom Unternehmen vorgegeben werden.

Von Mitarbeiter sollte folgendes Verhalten angestrebt werden:

- freundlich gegenüber dem Kunden bleiben, auch wenn dieser unfreundlich ist
- dem Kunden das Gefühl geben, dass er und sein Problem wahrgenommen werden (sensibel und kundenorientiert sein)
- das Problem durch freundliche Fragen erfassen und Informationen dokumentieren
- dem Kunden vermitteln, dass das Problem direkt gelöst oder weitergeleitet wird (korrekten Ansprechpartner nennen)
- die Beschwerde schriftlich bestätigen, so dass der Kunde sich ernst genommen fühlt
- dem Kunden den Zeitraum nennen, bis letztendlich seine Beschwerde bearbeitet wurde und der Vorgang Abgeschlossen ist

Durch die genannten Punkte³ wird deutlich, wie relevant das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt ist. Sie haben den ersten Kontakt und somit auch die erste Chance, ein Stück Kundenzufriedenheit wiederherzustellen. Auch ist es ihnen möglich, dass das Problem eventuell sofort gelöst werden kann, wodurch eine besonders schnelle und kostengeringe Bearbeitung stattfindet. Kunden liefern an die

¹ vgl. Bruhn (2003), S. 173

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 485f.

³ vgl. Bruhn (2003), S. 173f, Stauss/Seidel (2007), S. 485f.

Kontaktmitarbeiter auch oft Informationen, die sie nicht auf schriftlichen oder elektronischen Weg kommuniziert hätten.

4.2.2 Personalpolitische Maßnahmen

Um Mitarbeiter auf den Kundenkontakt vorzubereiten und auszubilden, damit die Kundenzufriedenheit hergestellt wird, müssen einige Maßnahmen im Vorfeld ergriffen werden. Mitarbeiter sind auch nur Menschen mit verschiedenen Persönlichkeiten, so dass nicht jeder Mitarbeiter von Anfang einen Streit mit einem Kunden kompetent führen kann. Eskalationen sollen aber vermieden werden¹, darauf müssen Mitarbeiter vorbereitet sein.

Kunden legen Wert auf²:

- Freundlichkeit, Höflichkeit
- Zugänglichkeit, Einfühlungsvermögen
- Verständnis
- Reaktionsschnelligkeit
- Aktivität, Bemühen, Hilfsbereitschaft

Darauf lässt sich zurückführen, wie Kunden einen zufriedenstellenden Mitarbeiter charakterisieren. Damit Mitarbeiter so agieren und reagieren, müssen einige betriebsinterne Voraussetzungen erfüllt werden. Mitarbeiter müssen motiviert sein, eine kundenorientierte Einstellung des Unternehmens nach außen hin zu präsentieren. Dazu müssen sie über bestimmte „Sozial-, Emotional- und Fachkompetenz verfügen“³. Unternehmen sollen ihre Mitarbeiter dafür werben, diese Qualifikationen zu erhalten und auszubauen, indem sie auch gewisse Rahmenbedingungen dafür schaffen. Selbst auf der Ebene der Führungskräfte geht ein professionell betriebenes Beschwerdemanagement mit einem Lernprozess einher (z.B. Fehler eingestehen, Verantwortung auf untere Hierarchieebenen übertragen, etc.).

Für die Umsetzung des Beschwerdemanagements müssen neue Mitarbeiter gezielt ausgewählt werden, indem schon in Stellenbeschreibungen die Anforderungen des Unternehmens detailliert aufgeführt werden.⁴ Ein gutes Personalrecruiting legt fest,

¹ vgl. Homburg/Fürst (2007), S. 58

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 487

³ Stauss/Seidel (2007), S. 487

⁴ vgl. Ackermann (2002), S. 19

welche Personen für welchen Arbeitsplatz geeignet sind. So sollten kommunikativ schwächere und wenig belastbare Menschen eher nicht für Verkaufsaufgaben vorgesehen werden. Unternehmensangehörige können intern und extern speziellen Schulungen und Trainings unterzogen werden. Allen voran steht jedoch, dass Mitarbeiter das grundlegende Verständnis über das Ziel Kundenzufriedenheit erhalten.

4.3 Organisation

Um ein aktives Beschwerdemanagement in ein Unternehmen einzubinden, bedarf es einiger organisatorischer Entscheidungen.

Nicht nur die Verantwortlichkeiten müssen geklärt werden, sondern auch in welchem Umfang beschwerdemanagementbetroffene Bereiche zentralisiert oder dezentralisiert werden.

4.3.1 Aufbauorganisation

Das Beschwerdemanagement muss so organisiert werden, dass Kunden eine optimale Beschwerdeabwicklung soweit wie möglich garantiert werden kann. Dazu ist es erforderlich abzustimmen, inwiefern die Abwicklung zentral oder dezentral erfolgt.¹

Zentrales Beschwerdemanagement:

Für das Beschwerdemanagement ist eine Stelle im Unternehmen zuständig. Alle Beschwerden, die von Kunden eingehen, werden dorthin weitergeleitet und von dort aus bearbeitet. Auch Beschwerden, die dezentral eingehen, werden direkt zu dieser zentralen Einheit verwiesen.

Dezentrales Beschwerdemanagement:

Hier werden eingehende Beschwerden eigenständig in den dezentralen Stellen bearbeitet und abgewickelt (z.B. Filialen und Niederlassungen). Auch Beschwerden, die bei der Zentrale eingehen, werden an die zuständigen dezentralen Einheiten weitergeleitet.

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 521ff.

Da eine strikte Zweiteilung der Abwicklung kaum möglich ist, wird ein sog. duales Beschwerdemanagement als Grundlage genutzt. Die Gestaltung ist allerdings von vielen Aspekten abhängig. Kleinunternehmen können beispielsweise die Zuständigkeiten direkt den Mitarbeitern zuweisen, die in Kontakt mit dem beschwerdeführenden Kunden stehen. Bei Großunternehmen ist die Gestaltung weitaus komplexer, denn durch die vielen Vertriebspartner, Zulieferer, Filialen oder Franchisenehmern, ist ein kundenorientiertes Beschwerdemanagement auch eine organisatorische Herausforderung.

Folgende Einflussgrößen sind für die Wahl des Beschwerdemanagementsystems maßgebend:

- Art des Produkts:
Dienstleistungen mit direktem Kundenkontakt (z.B. Elektroinstallateure, Restaurants, Hotels)
Sachgüter (defekte Geräte, funktionsuntüchtige Produkte)
- Anzahl der Kunden:
Bei wenig Kunden ist jeder einzelne Kunde und seine Beschwerde von besonderer Bedeutung, weshalb der Mitarbeiter, an den die Beschwerde gerichtet wurde, für die Lösung sorgen muss.
Hat das Unternehmen eine hohe Kundenzahl ist es sinnvoll, eine eigene Einheit für Beschwerdemanagement zu erstellen.
- Art des Vertriebes:
Bei Direktvertrieb kann das Unternehmen sein Beschwerdemanagement eigenständig entwickeln und gestalten.
Für einen indirekten Vertrieb ist die Gestaltung komplexer, da durch Händler oft weitere Leistungsanforderungen entstehen.
- Zentralität des Kundenkontakts:
Unternehmen mit verschiedenen Standorten haben eine besondere Verantwortung gegenüber ihren Kunden. Geht eine Beschwerde in einer Filiale ein, ist eventuell nur die Filiale von der Beschwerde betroffen, aber beim Kunden entsteht dennoch ein anderes Image vom Gesamtunternehmen.

Es gilt für eine optimale Beschwerdeabarbeitung, dass die Abläufe und Verantwortlichkeiten klar geregelt sind und ohne viele Zwischeninstanzen

auskommen.¹

4.3.2 Controlling

Controlling ist die Planung, Steuerung und Kontrolle des unternehmerischen Geschehens.²

Um ein professionelles Beschwerdemanagement zu betreiben, sollten auch in diesem Bereich des Unternehmens Controllingprozesse und –aufgaben stattfinden. Das Controlling betrifft vorwiegend den indirekten Beschwerdemanagementprozess.

4.3.2.1 Funktionen des Beschwerdemanagement Controllings

In erster Linie ist es die Aufgabe des Beschwerdemanagement Controllings, erhaltene Informationen und Daten auszuwerten und für verschiedene Unternehmensebenen aufzubereiten. Desweiteren müssen Daten und Zahlen über die Wirksamkeit des Beschwerdemanagements vorgelegt werden.

Bei der *Informations- und Ermittlungsfunktion* werden alle wichtigen Informationen gesammelt und den zuständigen Einheiten zur Verfügung gestellt (Beschwerdeannahme, Beschwerdereporting). Die *Kontrollfunktion* besteht darin, das Ergebnis des Beschwerdemanagements mit den Soll-Vorgaben zu vergleichen, um dann geeignete Maßnahmen zur Berichtigung in die Wege zu leiten. Mit der *Planungsfunktion* werden die Ziele definiert und es muss beachtet werden, dass die Ziele mit den übergeordneten Zielen übereinstimmen. Durch die *Steuerungsfunktion* werden die Prozesse ständig überwacht. Zudem können bei Abweichung zu den geplanten Zielen noch Korrekturmaßnahmen ermöglicht werden. Für die einzelnen Tätigkeiten des Beschwerdemanagements bedarf es der *Koordinationsfunktion*, durch die auch andere Bereiche des Unternehmens relevante Informationen bereitgestellt bekommen und so ein gesamter Verbesserungsprozess angestrebt wird.

Inhaltliche Funktion

¹ vgl. Töpfer (2008), S. 841

² vgl. Schierenbeck (1993), S. 114

Das *Aufgaben-Controlling* befasst sich mit der Festlegung der Leistungsstandards und der Erfassung der Beschwerdezufriedenheit. Beim *Kosten-Nutzen-Controlling* werden die entstandenen Kosten des Beschwerdemanagements erfasst und aufbereitet, sowie der Nutzen quantifiziert (monetärer Wiederkauf- und Kommunikationsnutzen). Das *Evidenz-Controlling* wird im nachfolgenden Unterkapitel genauer erklärt.

4.3.2.2 Evidenz-Controlling

Aufgabe des Evidenz-Controllings ist es zu erfassen, inwieweit es durch Beschwerdemanagement möglich ist, „die Kundenzufriedenheit in Art und Umfang korrekt zu erfassen.“¹ Da sich nicht alle unzufriedenen Kunden beschweren und auch nicht alle hervorgebrachten Beschwerden ausreichend dokumentiert werden, kommt es zum Eisberg Phänomen.

Der Beschwerdegrad schwankt von Branche zu Branche erheblich. Die Spanne der nicht artikulierten Beschwerden ist dabei breit. In den USA verzichteten laut einer Studie zwischen 50-80% der unzufriedenen Kunden auf eine Beschwerde. Laut Servicebarometer Deutschland 2006 reicht die Zahl von 37,1% (Optiker) bis zu 97% (Wertstoffentsorgung).² In der Automobilbranche beschweren sich nur 20% nicht.³ Das zeigt, die erfassten Beschwerden in einem Unternehmen entsprechen nicht den tatsächlichen unzufriedenen Kunden, weshalb die Beschwerdequote⁴ nur bedingt Aussage über die Kundenzufriedenheit gibt. Zu den nicht artikulierten Beschwerden kommen noch die nicht registrierten Beschwerden, die einfach nicht dokumentiert und deshalb nicht zahlenmäßig erfasst werden. Oft erwarten Mitarbeiter keine Beschwerden und sind deshalb unvorbereitet oder haben Angst vor den Folgen, weshalb einige Beschwerden im Dunkeln bleiben und auf oberster Hierarchieebene oft keine Vorstellung über die tatsächliche Zufriedenheit herrscht. Das heißt, die wirklich erfassten und dokumentierten Beschwerden sind nur die Spitze des Eisbergs.

Eine Kennzahl des Evidenz-Controllings ist die Beschwerdequote, die man aber kritisch betrachten muss. Ziel ist es, die Beschwerdequote so niedrig wie möglich zu

¹ Stauss/Seidel (2007), S. 309

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 311

³ vgl. Hansen/Jeschke (2000), S. 440

⁴ Beschwerdequote = Anteil Kunden, die sich beschweren im Verhältnis zum Gesamtkundenstamm

halten. Eine niedrige Beschwerdequote muss aber keinesfalls einer hohen Kundenzufriedenheit entsprechen.

Aspekte gegen die Beschwerdequote als Kenngröße:¹

- Nicht alle Kunden beschweren sich.
- Unternehmen können Barrieren aufbauen, um Kunden eine Beschwerde zu erschweren (Beschwerdekanäle schlecht zugänglich, materiellen und immateriellen Aufwand erhöhen) und so die Zahlen zu schönen.
- Können Kunden sich nicht beschweren, die Kundenzufriedenheit steigt zwar laut Beschwerdequote, aber die Abwanderung nimmt zu.
- Eine Unterdrückung der Beschwerden würde eine höhere Kundenzufriedenheit bedeuten.

Kennzahlen können über Befragungen ermittelt, sowie durch Informationen aus der Beschwerdeauswertung erhalten werden. Führen Unternehmen generell Befragungen durch, müssen diese nur um beschwerderelevante Fragen erweitert werden.

<i>Kennzahlen:</i>	
<i>Nicht-Artikulationsquote</i> =	$\frac{\text{Zahl der Nicht-Beschwerdeführer unter den verärgerten Kunden}}{\text{Gesamtzahl der verärgerten Kunden}}$
<i>Nicht-Registrierungsquote</i> =	$\frac{\text{Zahl der nicht registrierten Beschwerdeführer}}{\text{Gesamtzahl der Beschwerdeführer}}$
<i>Evidenzquote</i> =	$\frac{\text{Zahl der registrierten Beschwerdeführer}}{\text{Gesamtzahl der verärgerten Kunden}}$

Abbildung 7: Wichtige Kenngrößen des Evidenz-Controllings (Eigene Darstellung in Anlehnung an Stauss/Seidel (2007), S. 317f.)

4.3.2.3 Kosten-Nutzen-Controlling

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 313f.

Damit Beschwerdemanagement wirtschaftlich durchgeführt werden kann, ist es nötig die Kosten und den Nutzen zu erfassen und gegenüber zu stellen.¹ Den Nutzen zu quantifizieren ist eine Herausforderung.

Kosten können sein:

- Mitarbeiterkosten
- Gewährleistungskosten
- Beschwerdemanagementkosten (z.B. Lizenzen für IT-Systeme)

Nutzen lässt sich nicht so leicht in Zahlen fassen. Zum Beispiel sind Verbesserungsvorschläge kaum quantifizierbar. Dies ist nur möglich, indem Scoring Verfahren zum Einsatz kommen und Vorschläge gewichtet werden.

Nutzenpunkte können sein:

- Einstellung zum Unternehmen vor und nach Beschwerde
- Wiederkaufnutzen
- Kommunikationsnutzen (Mund-zu-Mund Kommunikation)

Auch hier werden über Befragungen erforderliche Daten ermittelt und umgerechnet.

4.4 Internationales Beschwerdemanagement

Die Globalisierung führt dazu, dass Unternehmen weltweit agieren und deshalb auch internationale Kontakte mit Kunden haben. Deshalb liegt es auf der Hand, dass es auch zu Beschwerden kommen, die international sind.

Internationales Beschwerdemanagement beschäftigt sich mit der Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen, die ein global arbeitendes Unternehmen bezüglich Kundenbeschwerden ergreift.²

Jedes Land besitzt seine eigene Kultur. Deshalb ist der Umgang mit Beschwerden international verschieden. Aufgrund von Unterschieden bei Qualitätsansprüchen, Gesetzen, dem Verhältnis von Geschäftsbeziehungen, Wertvorstellungen, kommunikativer Infrastruktur, etc. muss das Beschwerdemanagement sorgfältig und sensibel gestaltet werden. Die Maßnahmen betreffen hierbei alle Bereiche des Beschwerdemanagements – den direkten, sowie indirekten Beschwerdemanagementprozess.

¹ vgl. Bruhn (2003), S. 181

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 619

5. Beschwerdeverfahren im direkten Beschwerdemanagementprozess

Kundenorientierung wird als Ziel und Philosophie in Unternehmen groß geschrieben. Beschwerden sind aber bei Mitarbeitern nicht gern gesehen, weil sie Konflikte und Streitigkeiten sowie Mehrarbeit mit sich bringen. Leider wird die Umsetzung eines aktiven Beschwerdemanagements als Teil von kundenorientiertem Handeln oft vernachlässigt.

Trotz vieler Möglichkeiten gestaltet sich die Beschwerdeartikulation für Kunden manchmal nicht einfach. Das beginnt bei der Suche nach einem Verantwortlichen, an den sich unzufriedene Kunden wenden können. Sind die Barrieren gar zu groß und möchten die Kunden nicht den Ärger, die Mühe und Kosten auf sich nehmen, wandern sie leicht ab. Von diesen fehlenden Kunden und damit Umsätzen merken Unternehmen erst spät etwas.

Ein professionelles Beschwerdemanagement ist aber ein Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. Unternehmen müssen Beschwerdemanagement als Chance sehen, den Kunden wieder zufriedenzustellen und ihn somit durch eine überzeugende Abwicklung und Lösung wieder an das Unternehmen zu binden, die Loyalität wieder herzustellen und ihn eventuell sogar zum Stammkunden machen.¹

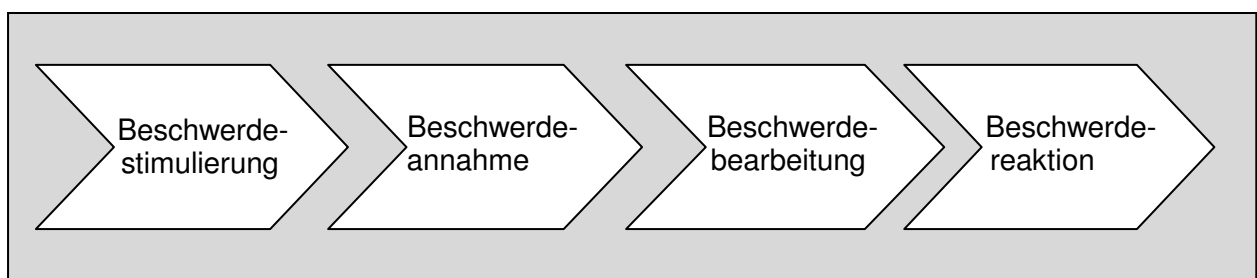


Abbildung 8: Direkter Beschwerdemanagementprozess (Quelle: Abb. nach Stauss (2007), S. 82)

Abbildung 10 zeigt den direkten Beschwerdemanagementprozess, auf dessen einzelne Aufgaben in Kapitel 5 eingegangen wird.

5.1 Beschwerdestimulierung

Kunden müssen angeregt werden, ihre Beschwerden zu artikulieren und an das

¹ vgl. Töpfer (2008), S. 838

Unternehmen heranzutragen. Kunden müssen das Signal erhalten, dass Unternehmen dazu bereit sind, Beschwerden entgegenzunehmen und das Gefühl der Verantwortlichkeit mit ihrem Produkt / ihrer Dienstleistung gegenüber dem Kunden ausdrücken. Deshalb besteht eine wichtige Aufgabe des aktiven Beschwerdemanagements in der *Beschwerdestimulierung*.

Unter Beschwerdestimulierung werden alle Maßnahmen verstanden, die den Kunden dazu anregen, eine Beschwerde zu artikulieren.

Die wesentliche Aufgabe besteht darin, sogenannte Beschwerdekanäle zu schaffen und bereitzustellen. Dabei muss die Entscheidung getroffen werden, auf welchem Weg Kunden ihre Beschwerden dem Unternehmen gegenüber äußern können.

Die Kommunikationswege können dabei schriftliche, mündlich/ persönlich, telefonisch oder elektronisch sein. Erwiesenermaßen ist das Multi-Kanal-Beschwerdemanagement empfehlenswert, da durch verschiedene Kanäle dem Kunden die Möglichkeit zur Beschwerde gegeben wird.¹

Die Beschwerdestimulierung hat allerdings zwei Seiten. Zum einen soll der Kunde die Möglichkeit haben, auf einfache Art und Weise sich an das Unternehmen wenden zu können, um schnell und unkompliziert Hilfe und Problemlösungen zu bekommen. Andererseits werden Kunden dazu animiert, sich zu beschweren, auch wenn sie keine triftigen Gründe haben, sondern nur nach Fehlern am Produkt oder Mängeln an der Dienstleistung suchen, um so z.B. Preisnachlässe zu erhalten.²

Oft versuchen Unternehmen die Beschwerderate niedrig zu halten, da dies auch hohe Kundenzufriedenheit bedeutet. Beschwerdeminimierung bedeutet aber nicht gleich, dass auch die Kundenunzufriedenheit sinkt. Dagegen kann eine Beschwerdemaximierung angestrebt werden. Es sollen sich Kunden beschweren, die tatsächlich Probleme und Anliegen haben.

Mit der Beschwerdestimulierung sollen deshalb geeignete Beschwerdekanäle eingerichtet und damit die materiellen und immateriellen Kosten für Kunden reduziert werden. Kunden müssen das Gefühl haben, dass nicht nur größere Vorfälle relevant für eine Beschwerde sind, sondern auch die kleineren Vorfälle (falsches Verhalten von Mitarbeitern, fehlende Informationen, etc.). Mit Hilfe von stimulierenden Maßnahmen soll den Kunden gezeigt werden, dass es Unternehmen ernst meinen und an kritischen Verbesserungsvorschlägen oder Auffälligkeiten interessiert sind.

¹ vgl. Töpfer (2006), S. 564

² vgl. Töpfer (2008), S. 843

5.1.1 Maßnahmen der Beschwerdestimulierung

Zu den Maßnahmen der Beschwerdestimulierung gehört nicht nur die Einrichtung von Beschwerdekanälen, sondern auch das darauf Aufmerksam machen. Was nützen die besten Wege, wenn niemand davon weiß. Auch andere Maßnahmen, die nicht direkt der Beschwerdestimulierung zugeordnet werden können, haben einen anregenden Effekt. Kundenbefragungen, Servicegarantien oder Aftersales Services bekommen Kunden das Gefühl vermittelt, dass sie immer wichtig sind.

Die Beschwerdekanäle müssen so eingerichtet sein, dass Mitarbeiter oder Einheiten für ihre Verantwortlichkeit definiert sind.

Die Beschwerdekanäle

- *schriftlich,*
- *mündlich,*
- *telefonisch und*
- *elektronisch*

werden in Kapitel 6 vertieft thematisiert.

Beschwerdekanäle müssen nicht nur geschaffen, sondern auch nach außen kommuniziert werden.¹ Dafür ist ein Beschwerde-Marketing notwendig, welches gezielt Kommunikationsmittel einsetzt.² Die Kommunikationsmittel müssen Barriere frei sein, indem sie z.B. auch sehbehinderten Menschen einfach zugänglich sind durch Großdruck oder in Braille.

1. Vorhandene Kommunikationsmittel

Beispiel: Informationsbroschüren, Briefe, Kataloge, Websites

Hier können Kommunikationsmittel eingesetzt werden, die schon vorhanden sind. Vorteilhaft ist, dass die Kosten kaum steigen, da die eigentlichen Marketingmaßnahmen aus anderen Bereichen lediglich ergänzt werden. So ist der einfache Zusatz „Bei Anregungen und Beschwerden wenden Sie sich jederzeit an uns.“ jedem Brief ohne Mehraufwand beifügbar.

¹ vgl. Kotler/Bliemel (1995), S. 57

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 127



Abbildung 9: Beschwerdestimulierung auf Websites (Quelle: www.lfm-nrw.de, Abruf 10.09.2009)

Abbildung 11 zeigt eine Website, in deren Hauptmenü schon auf die Beschwerdemöglichkeit mit einem direkten Link hingewiesen wird. Hier müssen Nutzer nicht lang nach einem Kontakt suchen. Auf der dargestellten Website der Landesanstalt für Medien können Nutzer sich sogar über Dinge beschweren, die sie im Internet oder Rundfunk gefunden haben.

2. Extra entwickeltes Kommunikationsmittel

Beispiel: Beschwerdekarten, Visitenkarten, Dialogkarten

Viele Meinungskarten fragen Kunden nicht nach der Beschwerdezufriedenheit, sondern halten die Formulierungen relativ allgemein bezogen auf die Beratung, den Service usw. Beschwerdekarten, deren Inhalt sich nur auf eine Beschwerde beziehen, findet man seltener. Da Beschwerde einen negativen Klang hat, werden eher Worte wie Tadel, Lob, Anregungen usw. benutzt.

In Anlage A wirbt ein Pflegedienst sogar in seinem Kundenmagazin für eine aktive Beschwerde und verweist auf die Beschwerdekarten, die er an seine Klienten verteilt.

3. Massenmedien

Beispiel: Radiowerbung, Anzeigen in Zeitungen, Werbespots

Massenmedien erreichen auch Massen. Deshalb ist es naheliegend auch die Beschwerdestimulierung über Massenmedien zu kommunizieren. Anzeigen in

Tageszeitungen mit Angabe von Beschwerdekontakten (E-Mail, Telefonnummer, Postadresse) erreichen viele Leser tagtäglich.

4. Marketing auf dem Produkt

Beispiel: Hotline-Nummern auf Beipackzetteln, Werbung auf Firmenfahrzeugen

Hat ein Kunde ein Problem mit einem Produkt, können Angaben zu Kontakten auf der Verpackung direkt zu finden sein. Dadurch erspart sich der Kunde unnötiges Suchen im Internet oder Telefonbuch.

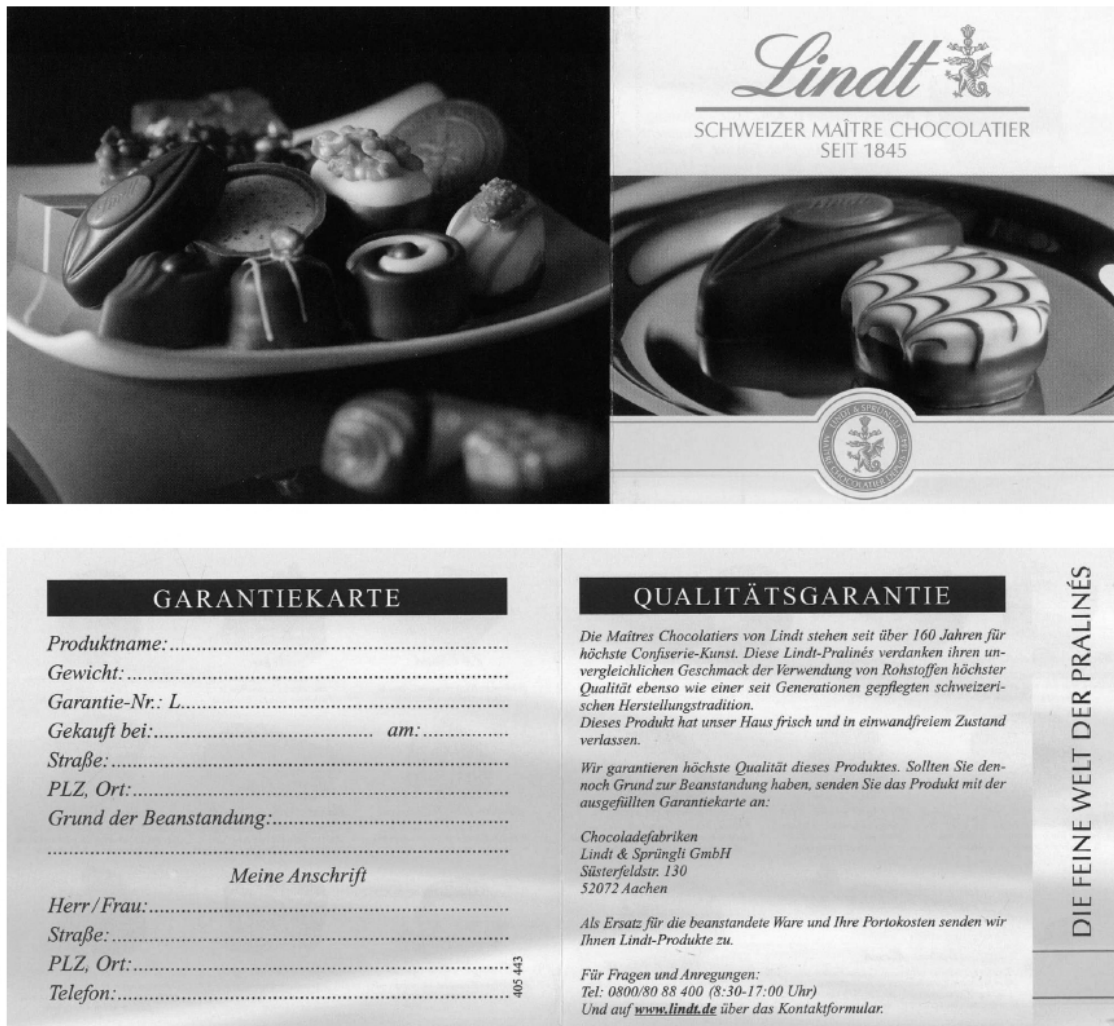


Abbildung 10: Garantiekarte in der Verpackung (Quelle: Lindt)

Die Garantiekarte von Lindt findet man in Pralinenschachteln der Schokoladenfirma (Abbildung 12). Lindt stimuliert die Kunden dazu, Beanstandungen zu melden, sie eine neue Pralinenschachtel als Anreiz ihren Kunden zusenden.

Leider ist die Beweisspflicht des Kunden eine Barriere, die von Unternehmen unterschätzt wird. Ein Schritt zu einem kundenfreundlicheren

Beschwerdemanagement ist es, auf die Zusendung von schlechten Produkten zu verzichten, gerade wenn es sich um Lebensmittel handelt und dem Kunden Glauben zu schenken.¹ Auch die Prüfung durch mehrere Mitarbeiter und Einheiten geht zu Lasten des Kunden. Wenn möglich sollte schon im Erstkontakt eine Lösung angeboten werden.

Schnelle Lösungen bieten Geld-zurück-Garantien an. Hier kennt der Kunde in Vorhinein den Nutzen, den er aus einer Beschwerde ziehen kann. Diese Zufriedenheitsgarantien sollen eindeutig und klar formuliert sein, damit am Ende keine Beschwerde über die Beschwerdebearbeitung und -lösung entsteht.

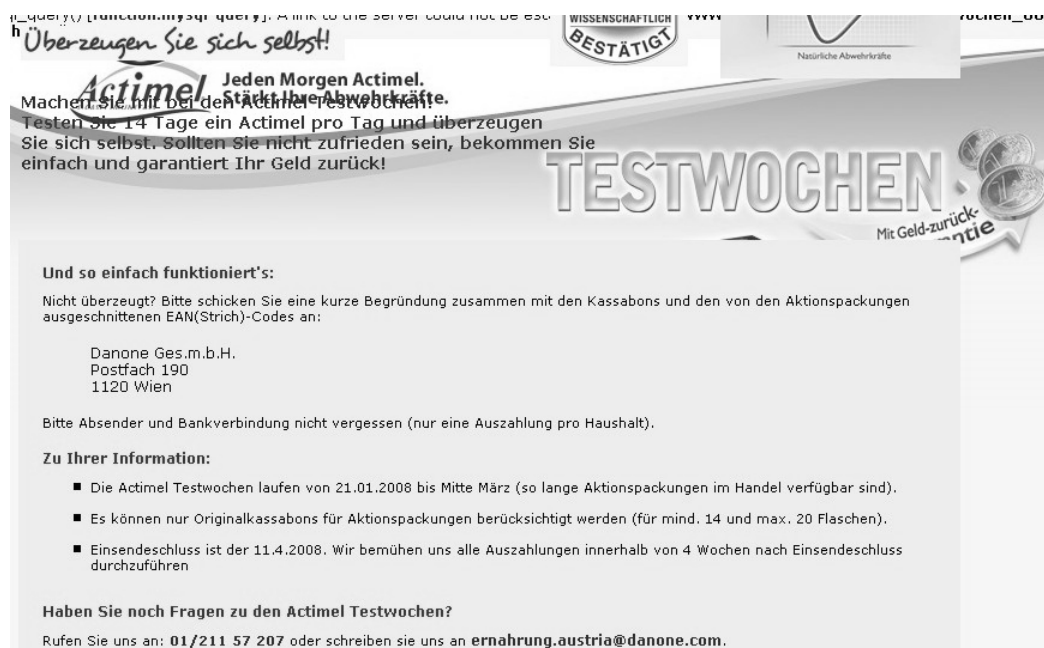


Abbildung 11: Actimel Geld-zurück-Garantie (Quelle: Danone)

5.1.2 Implementierung der beschwerdestimulierenden Maßnahmen

Bevor Maßnahmen zur Beschwerdestimulierung im Unternehmen umgesetzt werden, sollten im Vorhinein geprüft werden, wie umfangreich das Beschwerdevolumen sein darf. Sind die Kapazitäten ausgelastet, entstehen durch ein Mehraufkommen von Beschwerden auch höhere Kosten. Auf einen plötzlichen Anstieg von Beschwerden sind Unternehmen mitunter nicht vorbereitet und überfordert. Dies beeinträchtigt den Beschwerdemanagementprozess, indem Beschwerden z.B. nur unzureichend bearbeitet werden. Hoffmann empfiehlt daher eine Umsetzung in sinnvollem Rahmen

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 131

(stufenweise).¹

Aktivitäten	Beschreibung
Ist-Analyse des aktuellen Beschwerdeaufkommens	Erfassung Anzahl der Beschwerden je Beschwerdekanal, Erfassung Dauer der Bearbeitung je Beschwerdekanal
Festlegung der geplanten Erreichbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit	Festlegung Grad der Erreichbarkeit, Festlegung Reaktionszeit
Prognose Beschwerdeaufkommen	Abschätzung über Beschwerdeanstieg durch Befragungen
Planung und Bereitstellung der technologischen und personellen Ressourcen	Breitstellung von z.B.: Telefonanlagen, Beschwerdemanagementsoftware Mitarbeiterkapazitäten planen
Realisierung und Kommunikation	Dosierte Realisierung der Maßnahmen (z.B. Testphase)

Tabelle 3: Aktivitäten vor der Einführung beschwerdestimulierender Maßnahmen (Quelle: Eigene Darstellung nach Stauss/Seidel (2007), S. 133-137))

Unternehmen stellen zwar sehr viele Beschwerdekanäle zur Verfügung, die für Kunden leicht zugänglich und mit geringen Kosten verbunden sind (z.B. Hotline, E-Mail), jedoch werden diese Wege nur unzureichend kommuniziert, um Kunden zu zeigen, dass das Unternehmen offen für Beschwerden ist.²

5.2 Beschwerdeannahme

Wenden sich unzufriedene Kunden an das Unternehmen, tritt die zweite Phase des Beschwerdemanagementprozesses in Kraft.

Eine Erfassung der Beschwerde, die vollständig und systematisch ist, ist dabei von besonderer Bedeutung. Der Beschwerdeeingang muss koordiniert werden und die Mitarbeiter, die mit den Kunden in Kontakt treten, müssen durch ein passendes Verhalten auf die Situation vorbereitet sein. Bei der Beschwerdeerfassung müssen alle relevanten Informationen über Beschwerdegrund und den Grund der Kundenunzufriedenheit dokumentiert werden. So ist auch garantiert, dass die Beschwerdebearbeitung reibungslos ablaufen kann.

Besonders hervorzuheben ist der Erstkontakt zwischen Kunden und Mitarbeiter. Das Verhalten des Mitarbeiters beeinflusst den Kunden. Bekommt dieser das Gefühl, seine Beschwerde wird ernst genommen, reduziert sich in den meisten Fällen die anfängliche Ärgernis. Das Soll-Verhalten für Mitarbeiter kann über Grundsätze definiert werden wie z.B. Hilfsbereitschaft, Aufmerksamkeit. Um eine zügige

¹ vgl. Hoffmann (1991), S. 237f.

² vgl. Homburg/Fürst (2003), S. 17

Abwicklung anzustreben, können Mitarbeiter erweiterte Kompetenzen erhalten, so dass sie selber über den Grad der Entschädigung bestimmen können ohne Rücksprache mit mehreren Instanzen nehmen zu müssen.¹

5.2.1 Mitarbeiter im Erstkundenkontakt

Da der Erstkontakt für Kunden eine Art Schlüsselerlebnis ist, ist es umso mehr von Bedeutung, dass Mitarbeiter wissen, wie sie in solchen Situationen handeln müssen. Vor allem persönlich oder telefonisch entgegengenommene Beschwerden müssen sensibel behandelt werden, da der Kunden an Mimik, Gestik und Betonung die Reaktion des Mitarbeiters auf sein Anliegen sieht und hört. Auch die Wahl der Worte muss gut überlegt sein.

Complaint-Ownership

Mit dem Begriff Complaint-Owner² wird der Mitarbeiter bezeichnet, der eine Beschwerde entgegen nimmt und nun Besitzer dieses Problems ist. Dieser Mitarbeiter ist nun für die weitere Bearbeitung und Klärung zuständig.³ Der Complaint-Owner ist dafür verantwortlich, die Beschwerde richtig zu erfassen und alle Informationen zu dokumentieren. Das Prinzip des Beschwerdeeigentums wird bspw. in der Hotelkette Ritz-Carlton verankert. Die Grundätze gelten für jeden Mitarbeiter, um zum Erfolg des Unternehmens und zur Kundenzufriedenheit beizutragen.

Einer der Grundsätze lautet: „Verlieren Sie niemals einen Gast. Die sofortige Zufriedenstellung eines Gastes liegt in der Verantwortung eines jeden Mitarbeiters. Jeder, an den eine Beschwerde herangetragen wird, ist Eigentümer dieser Beschwerde, löst sie zur Zufriedenheit des Gastes und dokumentiert den Vorfall.“⁴

Die Dauer des Eigentums richtet sich nach der Komplexität der Beschwerde. Beschwerden, die sofort und zeitnah gelöst werden können, sind Eigentum des Mitarbeiters bis zur Beschwerdelösung. Das ist z.B. in Restaurants oder Hotels der Fall. Auch wenn der Mitarbeiter nicht im Verantwortungsbereich des Problems arbeitet, sollte er sich an einen Kollegen wenden und den Kunden auch zurückrufen.

¹ vgl. Fürst (2008), S. 41

² zu dt. Beschwerdeeigentümer

³ vgl. Töpfer (2006), S. 567

⁴ www.braunschweig.ihk.de, Innovation, Ideenmanagement

Schriftliche Beschwerden können hingegen gleich an das Beschwerdemanagement weitergeleitet werden.¹

Durch *Empowerment*² können Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen eigenständige Entscheidungen treffen, wofür sie begrenzte Ressourcen zur Verfügung haben. So kann Kundenzufriedenheit schneller wiederhergestellt werden, indem der erste Ansprechpartner schon eine Lösung herbeiführen kann.

Beispiele für Empowerment:

- Rechnungsbeträge reduzieren um eine festgelegte Höhe
- Wiedergutmachungsgeschenke aushändigen
- Gutscheine verteilen
- Kundenwünsche soweit wie möglich entsprechen

5.2.2 Erfassung der Beschwerdeinformation

Die Inhalte der Beschwerde sollten möglichst schnell erfasst werden, so dass der Kunde nicht den Eindruck eines aufwendigen, langen bürokratischen Prozesses bekommt.

Die *Beschwerdeinhaltsinformation* gibt Aufschluss über folgende Punkte:³

- Beschwerdeführer:
 - o Personenangaben
 - o Rolle im Beschwerdeprozess
 - o Verhalten (Verärgerung, Handlungsabsichten)
- Beschwerdeproblem:
 - o Art (Defektes Produkt, schlechter Service)
 - o Umstände (Zeitpunkt, Situation des Vorfalles)
- Beschwerdeobjekt
 - o Produkt oder Dienstleistung
 - o Verhalten von Unternehmen, Mitarbeitern etc.

Die *Beschwerdeabwicklungsinformationen* beinhalten hingegen Informationen zur Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion und sind intern von Bedeutung. So werden hier Informationen über den gewählten Beschwerdekanal, die Reaktionsdringlichkeit oder auch das Problemrisiko deutlich.

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 143

² zu dt. Ermächtigung, Bevollmächtigung

³ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 155ff.

Die Beschwerdeerfassung kann durch eine Beschwerdemanagementsoftware, vorgefertigte Formblätter, Meinungskarten oder Websites erfolgen (s. Anlage 3).

5.3 Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion

Viele Unternehmen haben den Beschwerdebearbeitungsprozess klar definiert und schriftlich festgehalten.¹

Zur Beschwerdebearbeitung gehören alle Maßnahmen, die intern zur Lösung des Beschwerdeproblems ergriffen werden und die Maßnahmen, die der beschwerdeführende Kunde wahrnimmt.

Da hier über die Lösung des Problems entschieden wird, trägt der Bearbeitungsprozess durch seinen Ablauf erheblich zur Beeinflussung der Kundenzufriedenheit bei.²

5.3.1 Beschwerdebearbeitung

Bei diesem Prozess werden die Teilschritte der Beschwerdebearbeitung im Unternehmen festgelegt.

Wer bearbeitet den Prozess?

Beschwerden erreichen zwar immer einen Mitarbeiter, aber dieser Mitarbeiter ist nicht immer in der Lage, den Bearbeitungsprozess allein durchzuführen. So kann es sein, er muss andere Einheiten mit einbeziehen, z.B. wenn dem Unternehmen schwerwiegendere Konsequenzen drohen (Großkunde will abwandern). Auch ist es möglich, dass die Beschwerde komplett an einen anderen Mitarbeiter abgeben wird.

Wie dringlich ist die Bearbeitung?

Manche Beschwerden sind routiniert, andere sind Ausnahmen. Danach richtet sich die Reaktionsdringlichkeit. Auch wenn für jeden einzelnen Kunden seine Beschwerde wichtig ist, so gestaltet sich für ein Unternehmen eine zu langsam und schlecht bearbeitete Beschwerde als nachhaltig, da z.B. durch Abwanderung eines Großkunden Verluste entstehen.

¹ vgl. Homburg/Fürst (2003), S. 18

² vgl. Bruhn (2003), S. 176

Die grundlegenden Handlungsschritte und Verantwortlichkeiten lassen sich in Prozessbeschreibungen für die Mitarbeiter festhalten.

Viele Studien belegen, dass die Schnelligkeit der Beschwerdeabwicklung erheblichen Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit eines Kunden hat. Eine verhältnismäßig lange Beschwerdebearbeitung bedeutet für den Kunden, das Unternehmen ist nicht interessiert an ihnen, wodurch ein negatives Unternehmensbild deklariert wird. Durch schnelle Reaktionen auf Anfragen und bei der Abarbeitung können Kunden zufriedener gestellt werden, als bei einer späten Reaktion. Auch Terminversprechen müssen eingehalten werden. Dazu ist es nötig, dass Mitarbeiter, die in den Prozess einbezogen sind, alle erforderlichen Informationen hinsichtlich des Beschwerdestandes erhalten. Diese Stellen müssen miteinander kommunizieren. Besonders elektronische Kommunikationsmittel (E-Mail, spezielle Beschwerdemanagementsysteme) sind hier von Vorteil, da sie lange Transport- und Liegezeiten reduzieren. Zum aktuellen Stand der Beschwerdebearbeitung und Nachverfolgung bei späteren Rückfragen ist eine Beschwerdehistorie, die in der Kundenkontakthistorie verankert ist, empfehlenswert.¹

5.3.2 Beschwerdereaktion

Zur Beschwerdereaktion werden alle Aktivitäten gezählt, die der Kunde wahrnimmt, während seine Beschwerde bearbeitet wird.² Diese vom Kunden wahrgenommenen Aspekte wirken sich direkt auf seine Kundenzufriedenheit aus.

Die Beschwerdereaktion ist die Phase, in der eine Entscheidung über die Lösung der Beschwerde getroffen wird. Da jede Entscheidung individuell ist, gibt es keine einheitliche Lösung.

In jedem Beschwerdefall muss geprüft werden, ob eine Standardreaktion oder Individualreaktion angemessen ist. Standardreaktionen werden bei häufiger vorkommenden Beschwerden angewendet. Da sie reine Routine ist, kann sie den Kunden schnell beschwichtigen und minimiert den Bearbeitungsaufwand. Eine Individualreaktion ist dann angebracht, wenn der vorliegende Fall von besonderer Bedeutung und schwerwiegend ist.

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 212-215

² vgl. Bruhn (2003), S. 176

5.3.1 Beschwerdefalllösung

Für die Lösung des Beschwerdefalls müssen Lösungsmöglichkeiten gefunden werden. Diese beziehen sich auf den Beschwerdeinhalt und die Bedeutung des Kunden.

Die Lösungsmöglichkeiten können sein:

- *finanziell* (Geldrückerstattung, Preisnachlass, Schadenersatz, Gutscheine),
- *materiell* (Umtausch, Reparatur, Ersatz, Geschenk)
- *immateriell* (Entschuldigung, Erklärung).

Lösungen, die standardisiert sind, haben den Vorteil, dass sie schnell verwirklicht werden können und wenig Aufwand (personell, zeitlich) mit sich bringen. Dadurch kann schnellstmöglich eine Beschwerdezufriedenheit wieder hergestellt werden.¹ Ein Nachteil liegt darin, dass Kundenerwartungen auch individuell sind und diese durch eine standardisierte Lösungsform keineswegs erfüllt werden müssen.

Welche Lösung eingesetzt wird, ist abhängig vom Produkt/ der Dienstleistung und wird von Kostenaspekten gelenkt. Zum Beispiel ist die Rückerstattung des Einkaufspreises eher bei Produkten geringen Werts angebracht. Geschenke hingegen beseitigen nicht das Ausgangsproblem, sondern sind als Geste anzusehen. Oftmals haben sie den positiven Effekt, dass der Kunde besonders überrascht ist. Entschuldigungen sollten immer geäußert werden. Auch durch Erklärungen können Probleme und Missverständnisse sofort aus dem Weg geschafft werden.

Artikulierte ein Kunde bezüglich eines Mitarbeiters eine Beschwerde, lässt sich das Problem nicht direkt beheben. Verhaltensbezogene Fehler seitens des Unternehmens lassen sich nicht einfach durch materiellen Ausgleich wiedergutmachen², hier erwarten Kunden eine Entschuldigung.

5.3.2 Kommunikation während der Beschwerdebearbeitung

Nachdem ein Kunde seine Beschwerde geäußert hat, erwartet er eine Lösung. Um

¹ vgl. Hansen/Jeschke (2000), S. 453f.

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 238f.

die Geduld während der Wartezeit nicht zu überreizen und somit Unzufriedenheit vorzubeugen, sollte der Kunde durch Zwischenbescheide ständig informiert werden. Die erste Reaktion auf eine Beschwerde ist die Zusendung eines Bestätigungsschreibens¹, wenn der Fall nicht sofort gelöst werden kann.

Schriftliche Eingangsbestätigungen eignen sich bei schriftlich eingegangenen Beschwerden. Auch eine E-Mail Bestätigung bei elektronischen Beschwerdekälen ist angebracht. Standardschreiben sind bei hohem Beschwerdeaufkommen geeignet, bei der Formulierung muss darauf geachtet werden, dass der nicht der Eindruck entsteht, der Kunde bekommt nur das vorgefertigte Schreiben und wird nicht individuell behandelt. Bei telefonische Bestätigungen können fehlende Informationen beim Kunden genauer hinterfragt werden und sind vor Allem bei hoher Dringlichkeit vorteilhaft.

Zwischenbescheide werden dem Kunden zugetragen, wenn Abweichungen bei der Bearbeitungszeit entstehen oder ein Erledigungstermin mitgeteilt wird. Somit bekommt der Kunde den Eindruck vermittelt, dass er am Bearbeitungsprozess teil nimmt und der Prozess transparent ist. Auch hier ist über eine telefonische Abwicklung eher in Betracht zu ziehen. Der persönliche Kontakt steigert die Zufriedenheit.

Die abschließende Antwort enthält die Informationen über die Lösung des Problems und den Abschluss des Vorgangs. Der schriftliche Antwortbrief ist hierbei vorzuziehen, um Missverständnissen vorzubeugen.

In der sogenannten Follow-Up² Befragung wird der Kunde nach Abschluss des Falls nach seiner Beschwerdezufriedenheit befragt. Dabei ist es von Bedeutung, dass die Befragung in einem akzeptablen Zeitraum liegt, so weiß der Kunde, dass das Unternehmen ernsthaftes Interesse am Kunden hat. Die Firma Fielmann schickt an Kunden nach etwa 2-3 Wochen ein Schreiben mit der Nachfrage, ob der Kunde noch zufrieden mit dem Produkt ist. Im Schreiben wird auch angeboten, dass der richtige Sitz der Brille kostenlos überprüft werden kann. Die BMW AG ruft Kunden, die mit ihrem Fahrzeug im Service waren, an und erkundigt sich nach der Zufriedenheit anhand eines Fragenkatalogs.

¹ vgl. Bruhn (2003), S. 179; Stauss/Seidel (2007), S. 260

² zu dt. Nachverfolgung

Wichtig ist, dass der Kunde sich nicht belästigt fühlt und Bescheide in angemessener Zeit den Kunden zugehen. Die Gesamtbearbeitungsdauer entscheidet, ob überhaupt eine Eingangsbestätigung und Zwischenbescheide versendet werden.¹

5.4 Beschwerdeauswertung

Die Beschwerdeauswertung ist eine Aufgabe des indirekten Beschwerdemanagementprozesses, d.h. hier steht der Kunde nicht mehr in Kontakt mit dem Unternehmen. Damit zukünftig Kundenunzufriedenheit durch Mängel am Produkt oder an der Dienstleistung vorgebeugt werden kann und damit auf Kundenfragen noch besser reagiert werden kann, müssen Beschwerden analysiert und daraus gewonnene Informationen genutzt werden.² Beschwerden liefern wichtige Hinweise auf Verbesserungspotenziale und Ideen. Eine genaue und bestimmte Beschwerdeauswertung ist Teil eines aktiven Beschwerdemanagements und gibt Unternehmen die Chance, durch Informationsnutzung Probleme zu beseitigen.

5.4.1 Quantitative Beschwerdeauswertung

Alle Beschwerden, die Unternehmen erreichen, müssen ausgewertet werden. Durch eine quantitative Auswertung wird die Anzahl der Beschwerden hinsichtlich der Beschwerdegründe analysiert.

Die Methoden, die der Beschwerdeauswertung zur Verfügung stehen, sind in Abbildung 14 dargestellt.

Durch Häufigkeitsverteilungen (Univariates Verfahren) wird die zahlenmäßige Verteilung der Beschwerden auf bestimmte Merkmale analysiert. Durch Häufigkeitsverteilungen kann man sich einen guten Überblick über die Beschwerdeanzahl bezogen auf ein festgelegtes Merkmal (z.B. Grund des Problems) und dessen Ausprägung schaffen.

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 265

² vgl. Hansen/Jeschke (2000), S. 454

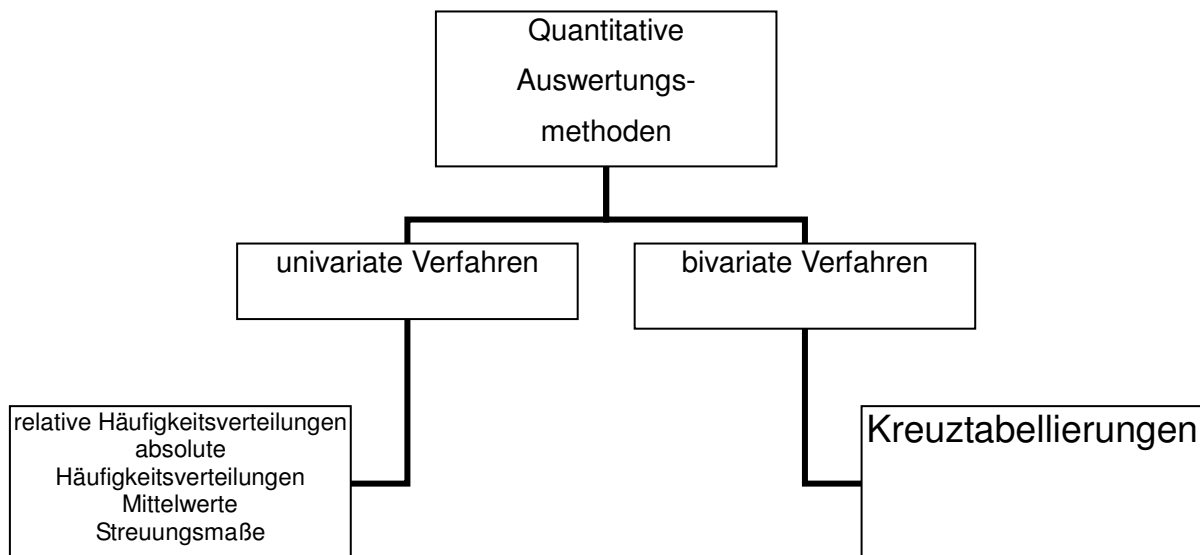


Abbildung 12: Methoden der quantitativen Beschwerdeauswertung (Quelle: Eigene Darstellung nach Stauss/Seidel (2007), S. 269)

Bivariate Verfahren hingegen können auch Zusammenhänge zweier Variablen darstellen. Variablen können sein: Art des Problems, Art des Produkts, Reaktion des Kunden auf Lösung usw.

Bei den Erhebungen ist auch der zeitliche Bezug zu beachten. Wird in einem Zeitraum oder einen Zeitlauf bewertet, ist für die Fragestellung von Bedeutung. Die Auswertung dieser Zahlen hilft dem Unternehmen, Verbesserungen gezielt in Problembereichen vorzunehmen.

5.4.2 Qualitative Beschwerdeauswertung

Die Interpretation der quantitativen Auswertung zeigt zwar Schwachstellen auf, aber lässt die eigentlichen Ursachen im Dunkel. Die Aufgabe der qualitativen Beschwerdeauswertung besteht darin, die Ursachen mit Hilfe von Instrumenten zu entdecken und Maßnahmen zur Verbesserung zu entwickeln und abzuleiten.

Die Probleme müssen detailliert untersucht werden, wozu die Problembeschreibung oft schon sehr hilfreich ist.¹ Das Aufstellen eines *Ursachen-Wirkungs-Diagramms*² stellt das Problem sowie alle möglichen Ursachen dar. Durch dieses Diagramm kann zurückverfolgt werden, wo oder von wem das Problem verursacht wurde.

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 299

² auch genannt: Ishakawa-Diagramm, Cause-and-Effect-Diagramm, Fischgrätendiagramm

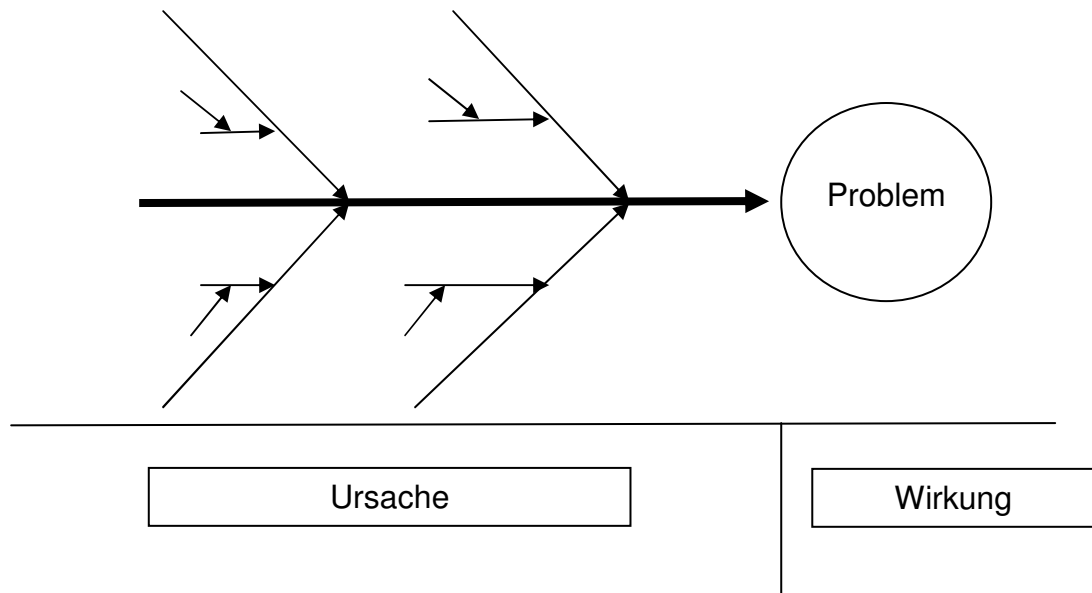


Abbildung 13: Darstellung Ursachen-Wirkungs-Diagramm

Alle Mitarbeiter, die bei der Beschwerdebearbeitung involviert waren, müssen sich gemeinsam für eine Maßnahme und eine geeignete Lösung entscheiden. Auch die Prüfung, ob die Maßnahme wirklich eine Verbesserung herbeiführt, muss ständig erfolgen. Die deutlichste Sichtbarkeit, ob eine Maßnahme greift, zeigt sich an der Zahl des Beschwerdeaufkommens bzgl. dieses Problems.

6. Beschwerdekanaäle

Das Einrichten von Beschwerdekanaälen ist eine Aufgabe der Beschwerdestimulierung als Teilphase des Beschwerdebearbeitungsprozesses.¹ Beschwerdekanaäle sollen es den Kunden erleichtern, sich mit ihren Anliegen an das Unternehmen zu wenden und ihre Unzufriedenheit zu äußern.

Kunden haben die Möglichkeit, sich über mündliche, schriftliche, telefonische oder elektronische Wege zu artikulieren. Die Implementierung unterschiedlicher Wege beinhaltet auch, dass Unternehmen Verantwortlichkeiten und Kompetenzentscheidungen für die spezifischen Kanäle definieren.²

Welche Beschwerdekanaäle aktiviert werden, ist branchenspezifisch und abhängig von der Unternehmensstruktur³. Dienstleistungsunternehmen bekommen häufig mündliche Beschwerden⁴, wobei schriftliche und telefonische Beschwerden als eher

¹ vgl. Hansen/Jeschke (2000), S. 452

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 116

³ vgl. Bruhn (2003), S. 166

⁴ vgl. Bruhn (2003), S. 166f; Stauss/Seidel (2007), S. 116

klassisch gelten und „eher im Konsumgüterbereich anzutreffen sind.“¹ Der elektronische Beschwerdekanal wird durch das Internet immer beliebter, vor allem wie er die anderen Beschwerdekanäle miteinander verknüpfen kann.

6.1 Mündlicher Beschwerdekanal

Der mündliche Beschwerdekanal kommt bevorzugt in der Dienstleistungsbranche zum Einsatz. Die Leistung wird in unmittelbarer Anwesenheit des Kunden erstellt (z.B. Hotels, Werkstätten, Restaurants). Gleiches gilt auch für Sachleistungsunternehmen, die ihre Produkte über Handelsbetriebe oder ihre Außendienstorganisation direkt vertreiben.

6.1.1 Einrichten eines mündlichen Beschwerdekanals

Der Vorteil mündlicher Beschwerden besteht darin, dass Kunden direkt mit Mitarbeitern interagieren und so Beschwerdeinformation während des Gesprächs austauschen können. So können im besten Fall sofort die Ursache des Problems aufgedeckt und eine Lösung kommuniziert werden. Die Nutzung des mündlichen Beschwerdekanals ist jedoch von der Reaktionserwartung des Kunden und dem Gesprächsverhältnis zum Mitarbeiter abhängig. Kunden, die eine unangenehme Auseinandersetzung mit Mitarbeitern erwarten, werden von einer Beschwerde absehen und eher abwandern, wenn der psychische Druck zu hoch ist. Das Gefühl der Unterlegenheit ist bspw. bei Ärzten oder Rechtsanwälten der Fall. Beschwerdebarrieren sind bei mündlichen Beschwerdewegen besonders gering, deshalb muss vom Unternehmen und Mitarbeitern nach außen kommuniziert werden, dass kritische Äußerungen gewünscht sind. Durch Slogans, die z.B. am Point-of-Sale zur Geltung kommen oder auf Werbung zu finden ist, wird dieser Wunsch des Unternehmens für den Kunden interessant.

„Wenn Sie zufrieden sind, sagen Sie es Ihren Freunden. Wenn Sie unzufrieden sind, sagen Sie es bitte uns!“²

¹ Bruhn (2003), S. 167

² Stauss/Seidel (20079; S. 116f.

„Wir sind erst zufrieden, wenn Sie es sind.“¹

„Ihre Meinung zählt.“

„Wir sind erst dann zufrieden, wenn Sie zufrieden sind.“²

Die Einrichtung eines Informations- oder Servicebereiches hilft dem Kunden, eine direkte Anlaufstelle für sein Anliegen zu finden. Wichtig ist hierbei, dass die Anlaufstelle gut ausgewiesen ist. Dem Kunde wird der so der Eindruck vermittelt, dass die Möglichkeit besteht, persönlich das Problem einem Mitarbeiter zu schildern. Mitarbeiter, die in diesem Bereich Beschwerden entgegennehmen, müssen besondere Kompetenzen bekommen, damit sie dem Kunden schnell helfen können. Außerdem muss sichergestellt werden, dass Beschwerden, die nicht sofort behoben werden können, an zuständige Stellen weitergeleitet werden.

Die Kassiererinnen der Supermarktkette Kaufland erkundigen sich bei jedem Kunden nach dem Einkauf an der Kasse nach der Zufriedenheit: „Haben Sie alles gefunden?“ oder „War alles zur Ihrer Zufriedenheit?“. Kleine Probleme werden kaum von Kunden artikuliert, manchmal erscheinen sie ihnen nicht wichtig genug. Im Beispiel von Kaufland werden Kunden dazu angeregt, über ihren Einkauf nachzudenken und beim nächsten Einkauf fällt ihnen eventuell etwas auf. Stauss/Seidel empfiehlt eine alternative Frageformulierung, in der Kritik als Verbesserungsvorschlag ausgedrückt wird. Durch „Hätten wir etwas besser machen können?“ sind Kundenregungen auch einfacher auszuwerten.

6.1.2 Kommunikationsverhalten

Das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenerstkontakt spielt eine wichtige Rolle. Mitarbeiter sollen freundlich und offen gegenüber Beschwerden reagieren. Eine ablehnende Haltung, die dem Kunden das Gefühl gibt, er wird nicht wahrgenommen, steigert nur noch die Kundenunzufriedenheit.

Mitarbeiter sollen sich deshalb an bestimmte Verhaltensrichtlinien halten, im Folgenden werden einige Richtlinien thematisiert:

¹ Colonia, Finanzbranche

² A.T.U. - Automobilbranche

- Im persönlichen Gespräch sollte der Mitarbeiter freundlich und aufgeschlossen dem Kunden gegenüber sein. Ein begrüßender Handschlag zeigt dem Kunden, dass er willkommen ist.¹ Das Anbieten einer Sitzgelegenheit und eines Getränks verkürzt die Wartezeit auf einen zuständigen Mitarbeiter.
- Während des Gesprächs sollte Augenkontakt gehalten werden. Allerdings darf der Mitarbeiter den Kunden nicht anstarren, weicht dieser nämlich immer aus, zeigt dies, dass er schüchtern ist. Augenkontakt sollte nicht erzwungen werden
- Äußern Kunden negative Behauptungen oder allgemeine Verunglimpfungen, sollen Mitarbeiter ruhig bleiben und durch Fragen Gründe für die Verärgerungen erfahren.²

Kunde: „Hier klappt gar nichts mehr. Das ist ein Saftladen.“

Mitarbeiter: „Was genau ist denn vorgefallen?“

- Wird ein Mitarbeiter persönlich beleidigt, muss er das nicht einfach hinnehmen. Lässt der Kunde dem Mitarbeiter aber nicht zu Wort kommen, sollte gut überlegt werden, ob am Ende des Gesprächs noch einmal darauf eingegangen wird. Oft entschuldigt sich der Kunde von sich aus, wenn das Problem gelöst wurde. Provoziert der Kunde eine Antwort, sollte der Mitarbeiter Grenzen aufweisen und zum Thema zurückleiten.³

„Frau Mustermann, ich verstehe Ihre Verärgerung, aber persönliche Beleidigungen bringen uns nicht weiter. Ich kläre den Vorfall für Sie und melde mich...“

- Hängen Kunden lange in der Warteschleife, reagieren sie oft mit verbalen Angriffen, hier kann durch die sog. ABC-Methode helfen.⁴
 - A: Die Verbale Aussage des Kunden überhören und Hilfe anbieten.

„Guten Tag Herr Mustermann, wie kann ich Ihnen helfen?“
 - B: Kurz die Umstände erklären und Hilfe anbieten.

„Frau Mustermann, ich hatte gerade noch einen anderen Kunden

¹ vgl. Dietze (1997), S. 39f.

² vgl. Dietze (1997), S. 54ff.

³ vgl. Dietze (1997), S. 59ff.

⁴ vgl. Dietze (1997), S. 51

am Telefon, wie kann ich Ihnen helfen?“

- C: Verständnis zeigen, eine Erklärung abgeben und Hilfe anbieten.

„Guten Tag Herr Mustermann, ich entschuldige mich, dass Sie warten mussten. Ich hatte noch einen anderen Kunden in der Leitung, wie kann ich Ihnen helfen?“

- Mitarbeiter sollen Fragen höflich formulieren.¹ Anstatt durch eine strikte Anweisung („Geben Sie mir Ihre Daten!“) ist eine höfliche Bitte („Bitte teilen Sie mir Ihre Daten mit, damit ich Ihnen schnell weiterhelfen kann.“) vorteilhaft.
- Formulierungen, die negative Gefühle hervorrufen, sollen umgangen werden. Mitarbeiter sollen durch Sicherheit und Kompetenz überzeugen.

Negative Formulierung	Positive Formulierung
Da kann ich Ihnen nicht weiterhelfen.	Da sprechen Sie besser mit...
Dafür bin ich nicht zuständig.	Zuständig dafür ist...
Das kann nicht sein.	Das gibt es doch gar nicht, das erlebe ich auch zum ersten Mal.
Sagen Sie mir doch erstmal...	Dürfte ich zunächst erfahren...
Das kann eine Weile dauern.	Wie lange können Sie...
Das muss ich erst nachprüfen.	Ich kläre das für Sie.

Tabelle 4: Empfehlung positiver Formulierungen

Droht ein Kunde, die Zusammenarbeit zu beenden, hat er das Gefühl, dass sein Anliegen nicht ernst genommen wird. Hier ist es erforderlich, richtig zu reagieren, damit er seine Drohung nicht in die Tat umsetzt. Angebracht ist es, einen Lösungsvorschlag zu nennen und wenn das nicht möglich ist, Bedauern zu äußern und zu verdeutlichen, den Fall weiterzuleiten. Auch auf Drohungen mit Anwalt oder damit, dass der Kunde sich an Medien wendet, muss vorsichtig umgegangen werden.

In allen Fällen erwartet der Kunden Verständnis und Interesse.

6.2 Telefonischer Beschwerdekanal

Beim telefonischen Beschwerdeanal steht der Mitarbeiter auch in direktem Kontakt mit dem Kunden. Dieser Beschwerdeweg bietet nicht nur dem Kunden, sondern auch

¹ vgl. Dietze (1997), S. 83f

dem Unternehmen einige Vorteile.¹ Für den Kunden ist z.B. eine gebührenfreie Hotline vorteilhaft. So reduzieren sich nicht nur die Beschwerdekosten, sondern auch psychischer Druck und der Zeitaufwand. Eine verbal artikulierte Beschwerde mindert das Risiko von Missverständnissen. Für das Unternehmen sinken die Kosten, da eine telefonische Bearbeitung günstiger ist, als der schriftliche Weg.² Am Telefon können sofort Lösungsmöglichkeiten vorgeschlagen werden. Auch die Weiterleitung an den richtigen Mitarbeiter ist zeitnah möglich. So werden die Erwartungen des Kunden berücksichtigt. Durch verbale Kommunikation können verärgerte Kunden beruhigt werden.

6.2.1 Einrichten eines telefonischen Beschwerdekanals

Die Stimulierung der Beschwerde über den telefonischen Weg ist eine kostengünstige Methode. Kunden scheuen eine Beschwerdeäußerung, wenn die Kosten zu hoch sind, deshalb ist der stimulierende Effekt von den Telefonkosten abhängig.³ Bevor der telefonische Beschwerdekanal durchgesetzt wird, sollten einige Fragen geklärt sein,

- *Ressourcen und Kapazitäten*

Für eine telefonische Abwicklung muss genügend geschultes Personal zur Verfügung stehen. Auch sollten systemtechnische Voraussetzungen gegeben sein, um Anrufe entgegenzunehmen, ohne dass lange Wartezeiten entstehen.

- *Telefonsystem*

Lange Wartezeiten, belegte Leitungen und erneute Anrufe beeinflussen die Zufriedenheit des Kunden immens. Kunden, die das Unternehmen per Telefon nicht erreichen, weil ständig die Leitungen besetzt sind, sind gewillt, die Geschäftsbeziehung aufzugeben.⁴

- *Mitarbeiter*

Mitarbeiter müssen im Umgang mit Kunden geschult werden und Informationen bzgl. der Beschwerdeabwicklung haben. Dies setzt eine bestimmte Sozial- und Fachkompetenz voraus. Außerdem hilft Empowerment

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 121

² vgl. Hoffmann (1991), S. 244

³ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 122

⁴ Lt. einer Studie von Vavra 1995, erwägen 27% der Kunden, die telefonisch das Unternehmen nicht erreichen, die Beendigung der Geschäftsbeziehung (vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 123).

bei schnellen Entscheidungen, so dass Kunden besonders schnell zufrieden gestellt werden können.

6.2.2 Telefondienste

Mit der Zeit entwickelten sich mehr und mehr Möglichkeiten für Kunden, Unternehmen auf telefonische Art und Weise zu erreichen. Im Folgenden werden diese Telefondienste näher vorgestellt.

a) Telefondienst nach Höhe der Telefonkosten¹

Gebührenfreie Servicetelefonnummer (0800)

Gebührenfreie Telefonnummern sind die kostengünstigste Variante für Kunden innerhalb Deutschlands. Diese Art wird als Freecall bezeichnet und die Vorwahl lautet 0800. Über diese Nummern ist zu erwarten, dass die meisten Kunden anrufen, wobei nicht ausgeschlossen ist, dass Spaßanrufer unter ihnen sind.

Die Telekom bietet Mehrwertlösungen an. Unternehmen können demnach die Anzahl der Servicenummern, die Taktung, Routingmöglichkeiten und Statistiklösungen wählen. Die Kosten sind abhängig vom Leistungsumfang.

Freecall International und Universal

Wie die Vorwahl 0800 kann auch der Service international eingesetzt werden. Freecall International bedeutet, dass Kunden kostenlos über die landestypischen Gratisvorwahlen anrufen können. Universal bedeutet die Einrichtung einer internationalen kostenlosen Servicenummer für Kunden, was besonders bei internationalem Beschwerdemanagement von Vorteil ist.

Geteilte Kosten

Über die Vorwahl 0180 teilen sich Kunde und Unternehmen die Telefonkosten. Kunden sind je nach Art ihres Problems bereit, Kosten auf sich zu nehmen. Auch hier

¹ an Beispielen der Telekom als Anbieter

kann das Unternehmen bei der Wahl der Rufnummernanzahl und des Leistungsumfanges wählen.

Wann ist welcher Tarif empfohlen?		
Ihre Kunden ...	Tarif	Anrufer aus dem Festnetz der Telekom zahlen:
Bruttopreise		
... rufen meist aus der Umgebung an.	0180-1	3,9 Cent/Min.*
... führen oft kurze Gespräche.	0180-2	6 Cent/Anruf
... rufen aus max. 50 km Entfernung an.	0180-3	9 Cent/Min.*
... telefonieren ca. 1 - 1,5 Minuten.	0180-4	20 Cent/Anruf
... erhalten sehr wertvolle Dienste.	0180-5	14 Cent/Min.*
*Preis je angefangene Minute.		

Abbildung 14: Kosten für den Kunden 0180-Nummer (Quelle: Telekom)

Abbildung 16 zeigt die Kosten für die Kunden an. Das Unternehmen kann festlegen, welchen Tarif es wählt. Werben Unternehmen mit einer Hotline, die Gebühren beim Anrufer verursacht, sollten diese ausgewiesen werden. Shared Cost ist auch international möglich.

Cost plus

Der Kunde zahlt nicht nur die Telefongebühren, sondern auch für die bereitgestellte Leistung. Durch diese Methode lassen sich z.B. Call Center refinanzieren. Davon ist allerdings abzusehen, außer man möchte Kunden am Beschwerden hindern.

Solche Support-Hotlines betreiben vor Allem Anbieter von Telefonchats, Datinghotlines oder Informationsdiensten.

Vanity Rufnummern

Damit sich Kunden keine langen Nummern merken müssen, können sie Vanity-Rufnummern wählen. Die Buchstabenwahl per Telefontastatur vereinfacht so das Merken von Nummern.

b) Telefondienste nach Art der Gesprächsannahme

Call Center

Große Unternehmen verfügen über Call Center. Bei hohem Beschwerdeaufkommen werden Gespräche so verteilt, dass Kunden nicht lange in der Warteschleife hängen. Eingehende Gespräche werden nach einer festgelegten Reihenfolge an freie Mitarbeiter verteilt (Automatic Call Distribution). Auch hier ist eine Kapazitätsplanung nötig, um bei unerwartetem Beschwerdeaufkommen keine langen Wartezeiten entstehen zu lassen.

Für ein Unternehmen ist die Überlegung sinnvoll, ob ein eigenes Call Center eingerichtet wird oder ob Outsourcing angebracht wäre. Call Center Firmen bieten ein großes Leistungsspektrum. Es können Anrufe angenommen werden, aber auch weiterführende Services wie Notfalldienste, Telefonmarketing oder Kundenbefragungen ausgeführt werden.¹ Das Call Center im Haus zu lassen lohnt sich, wenn die Anruferzahl ohne hohe Kosten zu bewältigen ist. Die BMW Niederlassung Chemnitz hat dafür eine Mitarbeiterin, die alle Anrufe entgegennimmt. Die Erfahrung zeigt, dass die Auslastung für eine Mitarbeiterin zu schaffen ist, da das Anrufaufkommen stetig schwankt, aber die Mitarbeiterin dennoch nicht überlastet wird.²

Vote Call³

Mit Hilfe von Vote Call kann eine große Menge Anrufer innerhalb einer Minute bedient werden. Die Anrufe werden erfasst und Informationen (Name, Rufnummer, Adresse) gespeichert. Diese Lösung bietet sich bei Gewinnspiel-Unternehmen an. Bei der hohen Anzahl der Anrufer nimmt kein Mensch den Anruf entgegen, sondern es ertönt eine Ansage und danach kann der Kunde sein Anliegen kurz schildern.

¹ vgl. www.kuck.schmidt.de

² Eigene Erfahrung

³ Telekom

Interactive Voice Response (IVR)

Durch IVR Systeme führt der Kunde einen Dialog mit einem Computer. Durch die Stimme oder Drücken bestimmter Tasten arbeitet sich der Kunde durch ein Menü. Am Ende wird er mit einem zuständigen Mitarbeiter verbunden. Kritisch ist hier, dass der Kunde nicht persönlich angesprochen wird. Im Gegenteil: eine lange, undurchsichtige Navigation nach dem richtigen Problem verärgert den Kunden meist noch mehr.

6.2.3 Kommunikationsverhalten bei telefonischem Kontakt

Mitarbeiter, die telefonischen Kontakt mit Kunden haben, müssen bestimmte fachliche und emotionale Kompetenzen besitzen. Zum einen benötigen sie alle Informationen bezüglich Ansprechpartner im Unternehmen, sowie die Kenntnis über Lösungsmöglichkeiten. Durch Entscheidungskompetenzen kann eine schnelle Beschwerdelösung angestrebt werden.

Wie beim mündlichen Beschwerdekanal ist aber auch hier der Umgang mit den Kunden wichtig.

Richtlinien des Mitarbeiterverhaltens am Telefon

- Das Gespräch sollte nicht nach dem ersten Klingeln angenommen werden. Der Anrufer ist auf einen plötzlichen Gesprächsbeginn nicht vorbereitet. Da er eine Zeit braucht, um sich darauf vorzubereiten, ist eine Entgegennahme spätestens nach dem dritten Klingeln zu empfehlen.¹
- Mitarbeiter sollen sich freundlich am Telefon melden. Die Grundsätze des Ritz-Carlton Hotels umfassen, dass sich Mitarbeiter mit einem Lächeln am Telefon meldet. Auch wenn der Anrufer dies nicht sieht, so hört er es.²
- Der Mitarbeiter soll sich mit einer standardisierten Antwort melden. Diese beinhaltet das Unternehmen sowie den Namen des Mitarbeiters und ggf. die Abteilung.

¹ vgl. Dietze (1997), S. 30

² vgl. Dietze (1997), S. 32

„Guten Tag. Unternehmen XY, Sie sprechen mit... Was kann ich für Sie tun?“

- Versteht der Mitarbeiter den Namen des Kunden nicht richtig, ist es sinnvoll nachzufragen. Der korrekte Name ist nicht nur im Gespräch wichtig, sondern auch bei der Weiterleitung des Telefonats oder der Beschwerde. Der Kunde soll im Gespräch auch mit seinem Namen angeredet werden, das wirkt persönlicher, darf aber nicht übertrieben werden.¹
- Um einen verärgerten Kunden zu bremsen, sollte man einfach dessen Namen und die Begrüßung wiederholen.

„ Guten Tag Frau Mustermann, was kann ich für Sie tun?“

- Bemerkt der Mitarbeiter, dass er der falsche Ansprechpartner ist, kann er den Kunden in seinem Redefluss unterbrechen.² Dies ist nicht unhöflich und verhindert, dass folgender Satz fällt „Das hätten Sie doch gleich sagen können. Ich rede und rede und muss das nochmal einem anderen Mitarbeiter erzählen.“

„Ich unterbreche Sie nur ungern, Frau Mustermann, die Abteilung X kann Ihnen schneller weiterhelfen. Ich verbinde Sie.“

- Ruft eine Kunde schon zum wiederholten Male an, weil er einen Kollegen nicht erreicht oder schon mehrmals verbunden wurde, kann der Mitarbeiter am Telefon die Beschwerde erfassen und weiterreichen. Es ist zu empfehlen, dass er die Bearbeitung kontrolliert und nach Abschluss den Kunden telefonisch kontaktiert, um ihn nach seiner Zufriedenheit zu fragen.³
- Ist die Problemsituation nicht sofort am Telefon lösbar, sollte ein Rückruf vereinbart werden, mit einer möglichst genauen Zeitangabe.

„Kann ich Sie in einer halben Stunde zurückrufen?“

¹ vgl. Dietze (1997), S. 34f.

² vgl. Dietze (1997), S. 47f.

³ vgl. Dietze (1997), S. 48f.

„Wann kann ich Sie erreichen?“

Das Wörtchen *gleich* sollte vermieden werden, da die ungenaue Zeitangabe für jeden eine andere Zeitspanne bedeutet.

Vorteil des telefonischen Beschwerdekanales ist, dass die Stimmung des Kunden eingeschätzt werden kann. Auch eine persönliche Entschuldigung ist sofort möglich.

6.3 Schriftlicher Beschwerdekanal

Der schriftliche Beschwerdekanal umfasst Beschwerden, die in schriftlicher Form an das Unternehmen gerichtet werden. Der Brief ist dabei das klassischste Mittel. Der Kunde wendet für die Schilderung des Falls Zeit und Mühe auf, deshalb werden elektronische und telefonische Wege eher genutzt. Der Brief (einschließlich Telefax) wird hauptsächlich bei Haftungsfällen genutzt, um ihn der Geschäftsführung vorzutragen und um den gesamten Vorfall zu dokumentieren.¹ Besonders beschwerdestimulierend wirkt der Brief, wenn dem Kunden eindeutig mitgeteilt wird, an wen er den Brief adressieren soll.

6.3.1 Formen schriftlicher Beschwerdekanäle

Brief und Telefax

Briefe werden nur noch selten als Beschwerdeform genutzt, da der Zeitaufwand zu hoch ist. Gibt es Beschwerden bei Produkten und müssen diese zurückgesandt werden, liegt den Produkten entweder ein vorgefertigtes Formular bei oder der Kunde verfasst selbst ein Schreiben, welches er der Sendung beifügt. Eine Antwort erfolgt schriftlich oder telefonisch, wenn der Kunde seine Daten hinterlässt. Beschwerden, bei denen der Kunde den Kontakt mit Mitarbeitern des Unternehmens scheut, schriftlich oder elektronisch (E-Mail). Dies ist meist der Fall, wenn Beschwerden an Topmanager gerichtet sind.

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 117

Meinungskarten

Auf vorgefertigten Karten können Kunden ihre Meinung in eigenen Worten schildern. So können sie Kritik, Ideen und Verbesserungsvorschläge äußern und spezielle Probleme ansprechen. Viele Meinungskarten weisen Kriterien auf, die Kunden nach ihrer Zufriedenheit bewerten können.

Meinungskarten werden vermehrt an Kunden im Dienstleistungsbereich verteilt. Hotels legen die Karten auf Gästezimmern oder an der Rezeption aus.

Es gilt, je mehr Platz die Kunden auf der Karte für ihre Meinung haben, desto effektiver ist die stimulierende Maßnahme.¹ Indirekt stimulierend wirkt die Meinungskarte, wenn Kunden ihre Kontaktdaten angeben sollen, damit das Unternehmen sich bzgl. ihres Problem mit ihnen in Verbindung setzen kann.

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Bitte kreuzen Sie in den Kästchen an, was als Antwort am ehesten zutrifft.

Bereich Büro/Einsatzleitung

Ist unsere telefonische Auftragsannahme freundlich gewesen? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Wurden Ihre Terminwünsche berücksichtigt? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ist der Termin eingehalten worden? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Wie fanden Sie die telefonische Beratung? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Bereich Servicemonteure

Waren Sie mit der Arbeit unserer Monteure zufrieden? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Sind unsere Monteure freundlich aufgetreten? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Hatten unsere Monteure komplettes Werkzeug dabei? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Haben die Monteure den Einsatzort sauber hinterlassen? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Wurden Sie von den Monteuren über die Arbeitsweise informiert? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Haben die Monteure einen kompetenten Eindruck gemacht? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Bereich nur für Privatkunden (keine Wohnungsbaugesellschaft)

Haben unsere Monteure Sie über weitere Leistungen unserer Firma informiert? ☐ ja ☐ nein

Sind Ihnen Prospekte und Notdienstaufkleber übergeben worden? ☐ ja ☐ nein

Würden Sie uns weiterempfehlen? ☐ ja ☐ nein

Sonstiges / Bemerkungen

Überreicht durch: Datum:

Abbildung 15: Meinungskarte (Quelle: RRS GmbH)

Meinungskarten werden entweder bei einem benannten Mitarbeiter abgegeben oder in eine Feedback Box oder einen Meckerkasten² geworfen. Diese Box sollte

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 118

² vgl. Bruhn (2003), S. 169

möglichst sichtbar aufgestellt und regelmäßig geleert werden. Karten sie per Postweg zugesendet werden, sollten frankiert und adressiert sein, um Kostenbarrieren zu senken.¹

Damit Kunden Meinungskarten ausfüllen, können Anreize geschaffen werden² (Gewinnspiele, Geschenk bei Abgabe einer Karte).

6.3.2 Kommunikationsverhalten

Bei schriftlichen Antwortschreiben sollten einige Richtlinien beachtet werden.

- Der Begriff *Beschwerde* ist negativ, weshalb darauf verzichtet werden sollte.³
- Für die Beschwerde kann sich bedankt werden, allerdings sollte dies nicht übertrieben erfolgen, um die Glaubwürdigkeit nicht in Zweifel zu ziehen.
- Standardschreiben sollten einen persönlichen Bezug zum Kunden bewahren, so dass dieser nicht das Gefühl bekommt, er wäre nicht individuell.
- Die Angabe eines zuständigen Mitarbeiters unter Angabe des Namens, der Telefonnummer und der Erreichbarkeit ist hilfreich, damit der Kunde Informationen hat, wohin er sich wenden kann.
- In den Antworttext sollten der Kundenname und auch das Kundenproblem eingefügt sein.

Beispiel für einen negativen Antwortbrief:

Ihre Beschwerde vom...

Sehr geehrte Frau Mustermann,

wir bestätigen Ihnen den Eingang Ihrer Beschwerde und teilen Ihnen mit, dass wir die Sachlage überprüfen werden. Wir melden uns in einigen Tagen bei Ihnen.

Mit freundlichen Grüßen

Abbildung 16: Negative schriftliche Formulierung

Dagegen wirkt ein Antwortbrief mit den richtigen Formulierungen viel positiver:

Ihr Schreiben vom...

Sehr geehrte Frau Mustermann,

vielen Dank für Ihr Schreiben und die Zeit, die Sie sich genommen haben, um uns auf die Mängel des Produkts XY hinzuweisen.

Wir bedauern sehr, dass Ihnen Schwierigkeiten entstanden sind und das Produkt

¹ vgl. Sta

² vgl. Br

³ vgl. Di

Abbildung 17: Positive schriftliche Formulierung

Als Abschluss signalisiert eine eigenhändige Unterschrift, dass sich tatsächlich ein Mitarbeiter mit der Beschwerde befasst hat.

6.4 Elektronischer Beschwerdekanal

Zu den Formen des elektronischen Beschwerdekanals gehören Beschwerden per E-Mail oder ein Kontaktformular im Internet sowie interaktive Touchscreens, die direkt im Unternehmen stehen.

6.4.1 Internet als Beschwerdekanal

In den letzten Jahren hat das Medium Internet mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. Laut einer Studie¹, durchgeführt von ARD/ZDF, stieg in den letzten zehn Jahren die Nutzung des Internets um fast 50% der Internetnutzer in Deutschland. Das Wachstumspotenzial liegt bei den älteren Einwohnern, denn hier nutzen nur 27,1% der ab 60 Jährigen das World Wide Web, im Gegensatz zu den 97,5% der 14-

¹ 2009 wurden 1806 Erwachsene ab 14 Jahren befragt.

19 Jährigen.¹ Es lässt sich prognostizieren, dass die Nutzung des Internets noch steigen wird.

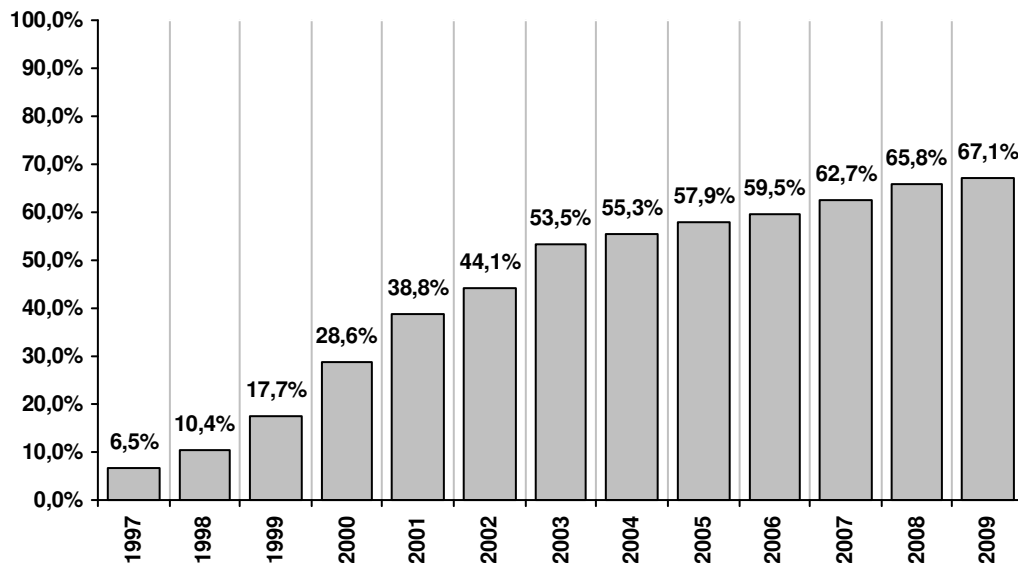


Abbildung 18: Entwicklung der Onlinenutzung (Abb. nach www.ard-zdf-onlinestudie.de, Abruf 14.09.2009))

Der Kundenmonitor Deutschland führte 2008 eine Studie durch, die die Beschwerdequoten in verschiedene Branchen erfasste:

Beschwerdequoten 2008

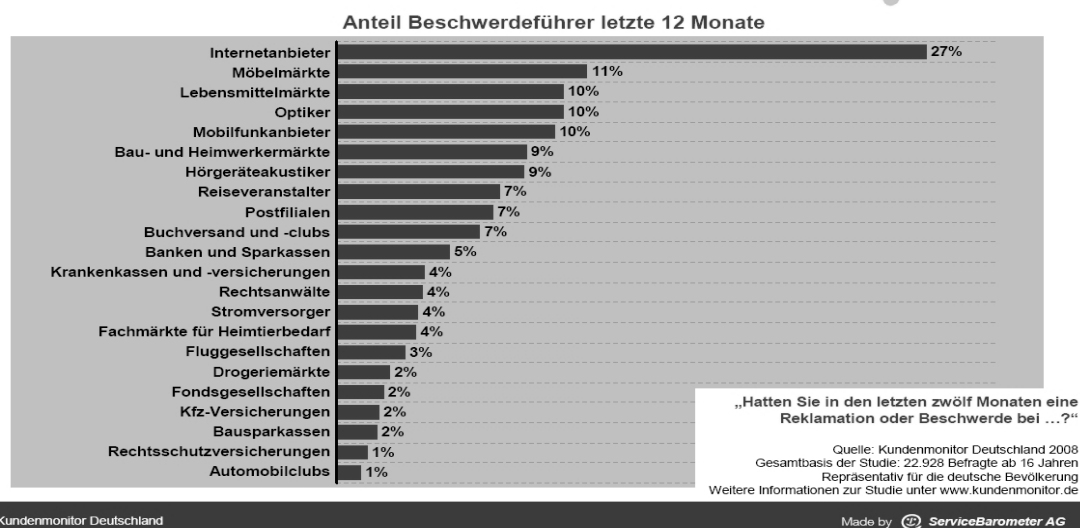


Abbildung 19: Beschwerdequoten (Quelle: Kundenmonitor Deutschland www.servicebarometer.com)

Hier wird deutlich, dass sich Kunden vor Allem bei ihren Internetanbietern

¹ vgl. <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=onlinenutzung-prozen>, Abfrage 14.09.2009

beschweren.

Auch 2009 sind die Internetanbieter mit fast jedem dritten Kunden, der sich beschwert, an erster Stelle, d.h. im Vergleich zum Vorjahr sogar noch gestiegen.¹ In anderen Branchen liegt die Reklamationsquote im Bereich 2-10%. Und nur 20% der Kunden der Internetbranche sind zufrieden mit der Abwicklung ihrer Beschwerde.

Erwähnenswert ist es, dass die Optiker trotz ihrer hohen Beschwerdequote (2009 14% laut Kundenmonitor) eine sehr hohe Kundenzufriedenheit halten (vgl. Abbildung 22 und 23). Internetanbieter dagegen sind auch bei der Kundenzufriedenheit eher mangelhaft. Das lässt darauf schließen, dass in der Optikerbranche Reklamationen und Beschwerden mit besonderer Sorgfalt und Nachhaltigkeit bearbeitet werden, was zu höherer Zufriedenheit führt.

Kundenzufriedenheit in Deutschland 2008



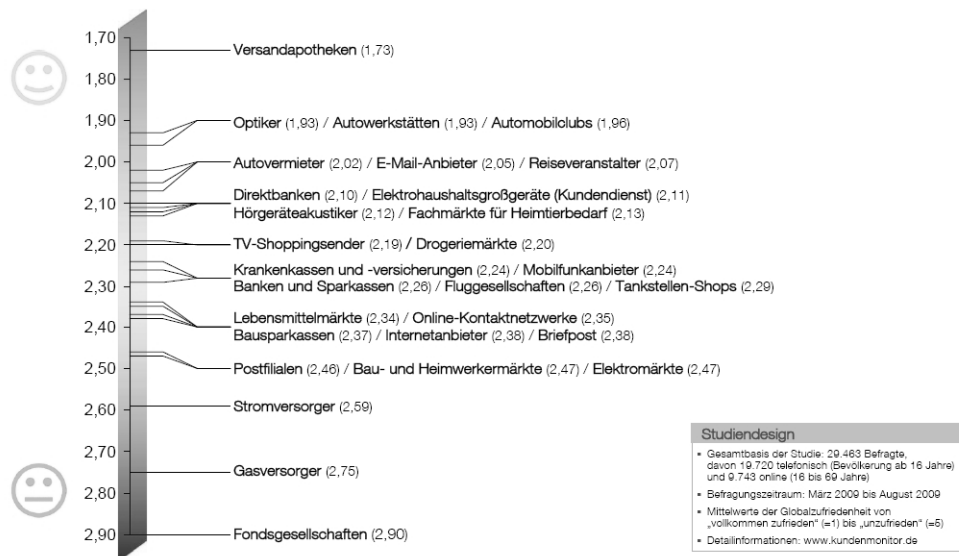
Kundenmonitor Deutschland 2008

Made by ServiceBarometer AG

Abbildung 20: Kundenzufriedenheit 2008 (Quelle www.servicebarometer.com)

Da Internet vergleichsweise jung im Gegensatz zu etablierten Branchen ist, kann man daraus schließen, dass Internetanbieter noch einen langen Lernprozess vor sich haben, den z.B. Apotheker durch ihre Erfahrung, die sie am Markt haben, schon längst gemacht haben. Zu 2009 ist die Kundenzufriedenheit bei den Internetanbietern schon gestiegen. Es lässt sich vermuten, dass die Anbieter ein aktives Beschwerdemanagement implementiert haben.

¹ vgl. o.V. http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/km_presse/km_pressemitteilungen.jsp, Abfrage 14.09.2009



Kundenmonitor Deutschland

Made by ServiceBarometer AG

Abbildung 21: Kundenzufriedenheit 2009 (Quelle: www.servicebarometer.com)

Durch Online-Beschwerdemanagement können einige Vorteile genutzt werden. Zum einen werden Mitarbeiterressourcen reduziert, zum anderen wird auch der Zeitaufwand für den Kunden minimiert. E-Mail und Kontaktformulare im Internet sind ein asynchrones Medium. Dies bedeutet, dass der beschwerdeführende Kunde und der Kontaktmitarbeiter (Sender und Empfänger) nicht zur gleichen Zeit am gleichen Ort sein müssen.

6.4.1.1 E-Mail

E-Mail bedeutet elektronische Post. Über Computernetzwerke wird ein Brief in elektronischer Form versendet. E-Mail ist der meistgenutzte Dienst im Internet. Da Sender und Empfänger voneinander getrennt kommunizieren können, wird das Problem der Erreichbarkeit gesenkt. Auch die Entfernung zum Empfänger ist unwichtig. Die Kosten reduzieren sich, je nachdem welchen Internettarif ein Kunde besitzt. Dem Kunden entsteht lediglich ein Zeit- und Arbeitsaufwand, indem er die E-Mail verfassen muss. Kunden, die eine direkte Konfrontation scheuen, bevorzugen diesen Weg.

*Vorteile für Unternehmen:*¹

- keine Leerkosten für Personalaufwand
- zeitlich unabhängige Bearbeitung
- standardisierte Antwort E-Mails
- automatisierte Abwicklung (z.B. Eingangsbestätigungs-Mail)

Zur automatisierten Abwicklung gehört auch, dass zum Beispiel auf eingegangene Mails automatisch mit einer standardisierten Antwortmail reagiert wird. Auch andere Abwicklungsvorgänge (z.B. Auslieferung des reparierten Produkts) können durch E-Mails bestätigt werden und zeigen so dem Kunden den aktuellen Stand der Beschwerdebearbeitung. Barrieren gibt es nur für Kunden, die keinen Internetzugang haben oder in Form von einer fehlenden Internetpräsenz des Unternehmens.

Um im normalen E-Mail Verkehr die Übersicht zu behalten, ist es empfehlenswert, eine eigene E-Mail Adresse für Beschwerden einzurichten (z.B. beschwerde@unternehmenXY.de).

6.4.1.2 Kontaktformulare

Auf jeder Homepage findet man Kontaktdaten zum Unternehmen. Dort ist nicht nur eine E-Mail Adresse ausgewiesen, sondern auch oft eine Postanschrift, Telefonnummern oder ein Kontaktformular.

Diese Kontaktformulare, die selten als Beschwerdeformulare bezeichnet werden, erfüllen viele vorteilhafte Bedingungen. Der Kunde muss alle Angaben eintragen, die wichtig für das Unternehmen sind, um den Kunden zu identifizieren und das Problem festzustellen. Der Kunde macht weiterhin Angaben zu seinen Kontaktdaten und kann auch Wünsche bzgl. der Antwortform (E-Mail, Telefonanruf) äußern. Zudem hat er die Möglichkeit, sein Anliegen in Worte zu fassen.

Ähnlich wie bei der E-Mail ist das Kontaktformular ein asynchrones Instrument, weshalb hier auch Sender und Empfänger nicht in direkten Kontakt stehen.

Damit Kunden nicht durch langes Suchen verärgert werden, sollte ein Link direkt auf der Hauptseite zu den Kontakten verweisen.

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 125

1. Allgemeine Angaben

Worüber möchten Sie uns etwas mitteilen?

Beratung und Kompetenz
Beratung und Kompetenz
Freundlichkeit und Betreuung
Dienstleistung
Preis
Produkte
Wartezeit / Termintreue
Werbung
Telefonische Erreichbarkeit
Sonstiges

das folgende Feld ein:

2. Wie können wir Sie erreichen?

Geben Sie Ihre vollständigen Daten ein. Mit einem * gekennzeichnete Felder sind Pflichtangaben.

Anrede *

Vorname *

Nachname *

Straße/Haus-Nr.

PLZ / Ort

Teilort

E-Mail-Adresse *

Telefon *

Wann können wir Sie unter dieser Telefonnummer erreichen?

Zeitspanne: zwischen und Uhr

Telefax

betrifft Filiale: ☐ **Suchen**

A.T.U.-Card-Nr.: 601434 0 340

betrifft Werkstatt-Auftrag: ☐

betrifft Kassenbon.-Nr.: ☐

Sicherheits-Code * **A S X U O N** Bitte hier die nebenstehende **Abschicken**

Abbildung 22: Kundenkontaktformular (Quelle: www.atu.de)

Durch die Online Formulare werden die wichtigsten Daten erfasst und gespeichert, so dass Mitarbeiter ohne Suchen darauf zurückgreifen können.¹

Kritisch zu betrachten ist auch hier der nicht vorhandene persönliche Kontakt, um den Grad der Unzufriedenheit festzustellen. Auch Rückantworten über das Internet drücken keine Emotionen aus, weshalb der Mitarbeiter auch keine sofortige Stellungnahme nehmen kann. Auch Entschuldigungen wirken nicht wie bei persönlichem Kontakt.²

Unternehmen richten kaum eine eigene Beschwerdeseite ein, um allerdings Beschwerden zu stimulieren, wäre dies angebracht.³ Dies signalisiert Kunden, dass das Unternehmen offen für Probleme ist

Das Werkstattunternehmen ATU weist auf seiner Kontaktseite sogar direkt darauf hin:

¹ vgl. Meißner (2004), S. 132ff.

² vgl. Meißner (2004), S. 131

³ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 126

Abbildung 23: Extra ausgewiesenes Beschwerdeonlineformular (Quelle: www.atu.de)

6.4.1.3 Weitere Möglichkeiten des Internets

Das Internet wird zur Kommunikation aller Beschwerdekanaäle genutzt.

Auf den Kontaktseiten von Unternehmen findet man als Kontaktwege, wie man seine Beschwerde dem Unternehmen mitteilen kann.

Beispiel Commerzbank

Auf der Homepage der Commerzbank¹ findet man unter Kontakt eine Reihe Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme.

Dem Kunden stehen zur Verfügung:

E-Mail

Hier findet man ein E-Mail Formular, wo eine Eingrenzung des Beschwerdebereichs vorgenommen wird und man Angaben zu seiner Person und seinem Anliegen schildert. Durch Angabe der eigenen E-Mail Adresse erhält man später eine Antwort.

Call me back

Dieser Service führt auch zu einem Formular, hier kann man seine Telefonnummer

¹ www.commerzbanking.de

angeben und den Zeitraum, in dem man zurückgerufen werden will. Durch den Rückruf entstehen dem Kunden keine Telefongebühren.

Terminvereinbarung

Durch Angabe der eigenen Kontaktdaten wird man von der Commerzbank später informiert, ob der eingetragene Terminwunsch in Ordnung geht.

Kundenzufriedenheit

Dieses Formular eignet sich am besten zum Beschweren, da das Anliegen eingegrenzt werden kann und konkretere Angaben gemacht werden können.

Hotlines

Hier sind die wichtigsten Rufnummern zu finden unter Angabe der Telefongebühren.

Technischer E-Mail Support

Dies ist vor Allem für Kunden mit Onlinebanking gedacht.

Filialfinder

Um Commerzbank Filialen zu finden, müssen die Gelben Seiten nicht gewälzt werden, hier findet der Kunde einfach eine Filiale in seiner Nähe.

The screenshot displays the Commerzbank website's contact and support section. At the top, the 'COMMERZBANK' logo is visible. Below it, a navigation bar includes links for 'Home', 'Zahlen & Finanzieren', 'Sparen & Anlegen', 'Bauen & Erwerben', 'Vorsorgen & Absichern', and 'Online Banking'. The main content area is titled 'Kontakt' and features a sidebar on the left with links: 'E-Mail', 'Call me back', 'Terminvereinbarung', 'Kundenzufriedenheit', 'Hotlines', 'Technischer E-Mail Support', and 'Filialfinder'. The main content area is divided into two sections: 'Haben Sie Fragen zu Produkten?' and 'Benötigen Sie unsere Hilfe'. The first section includes links for 'Fragen Sie uns per E-Mail', 'Wir rufen Sie zurück', and 'Terminvereinbarung'. The second section includes links for 'Rufen Sie uns an', 'Technischer Support', and 'Wo ist die nächste Filiale?'. On the right side, there is a search bar, a section for 'Notfall-Nummern' (Emergency Numbers) with links for 'Verlust oder Diebstahl der...', '...Kreditkarte', and '...EC-, Service/Spar-Card', and a section for 'Ihre Kritik, unsere Chance' (Your criticism, our chance) with a link for 'Kundenzufriedenheit'.

Abbildung 24: Internetkontaktangebot der Commerzbank (Quelle: www.commerzbanking.de)

Gelbe Seiten bietet den Service an, kostenlos Unternehmen anzurufen, die man zuvor auf der www.gelbesiten.de gesucht und gefunden hat.

Gelbe Seiten

Copy-Invest GmbH & Co.KG

Kostenloser Auskunftsservice

Von wo rufen Sie an?
Deutschland

Festnetz-Nummer

Zeitpunkt
Sofort

Anrufen

So funktioniert es!
Geben Sie links Ihre Rufnummer incl. Vorwahl ein und klicken Sie auf "Anrufen". Es wird zunächst eine Verbindung zu Ihrer Rufnummer hergestellt. Dann wird der von Ihnen gewünschte Teilnehmer angerufen.

Hinweis:
Die Leitung muss natürlich frei sein.
Der Service ist kostenfrei und in der Zeit von 6.00 bis 22.00 Uhr verfügbar. Die Dauer des Gratis-Telefonats ist auf 30 Min. limitiert. [FAQ](#)

Ihre gewünschte Verbindung: 03402549313

Dieser Service wird Ihnen in einem Video kurz präsentiert und erläutert. [Video abspielen](#)

Ein Service Ihrer GelbeSeiten-Verlage

Abbildung 25: Gratis-Anrufen Service (Quelle: www.gelbesiten.de)

6.4.2 Touchscreens

Als interaktives Kommunikationsmittel bieten Touchscreens dort einen Vorteil, wo Transaktionen per Kiosksystem ausgeführt werden. In Banken können deshalb nicht nur Kontoführungen erledigt werden, sondern auch elektronische Meinungskarten ausgefüllt werden. Auch hier hat der Kunde ein Kontaktformular zur Hilfe.¹

Zeitliche und finanzielle Barrieren werden somit verringert. Auch das Signal für Kunden, dass sie ihre Beschwerde artikulieren können, weist darauf hin, dass das Unternehmen am Kunden interessiert ist.

6.5 Weitere Aspekte von Beschwerdekanälen

Alle Beschwerdekanäle müssen leicht zugänglich und verständlich sein. Heutzutage wird nicht mehr nur ein Beschwerdeweg angeboten, sondern so viele, dass möglichst viele Kunden die Chance haben, ihre Beschwerde zu artikulieren.

Beschwerdemanagementsoftware wirkt besonders bei großem Beschwerdeaufkommen unterstützend.² Auf dem Markt existieren viele Programme mit unterschiedlichem Leistungsumfang. Für die Einführung von Beschwerdemanagementsoftware müssen Verantwortlichkeiten festgelegt werden,

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 126

² vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 571

die die Prozesse planen, koordinieren und lenken.

Der Einsatz dieser speziellen Software richtet sich nach

- dem Beschwerdeaufkommen,
- der Komplexität der Bearbeitungsprozesse,
- dem Produkt- und Dienstleistungsspektrum und
- dem Grad an Auswertungen und Controllings.¹

Für die Koordination der Beschwerdekanäle bietet die Telekom eine bestimmte Software an. Das Virtual Communication Center verbindet so eine Telefonanlage mit einer Software. Eingehende Anrufe werden somit an freie Mitarbeiter weitergeleitet. Über die Telefonnummer erkennt die Software den Kunden und der Mitarbeiter kann direkt auf eine Datenbank zugreifen. Diese Software ist um viele Module erweiterbar.

Beispiel

Frau Mustermann hat Probleme mit ihrem Computer. Per Post hat sie sich schon an den Vertriebs Händler in Berlin gewendet. Nach drei Tagen hat sie noch keine Antwort. Nun wird das Problem aber dringlich, da sie auf den Computer angewiesen ist. Sie schickt eine E-Mail an das Servicecenter in München, von dort bekommt sie nach 4 Stunden eine wenig aussagekräftige Rückantwort. Deshalb ruft sie eine Hotline in Hamburg an. Der Mitarbeiter bekommt auf seinen Monitor über die Rufnummer alle Informationen zu Frau Mustermann und kennt auch die Kontakthistorie. Der Mitarbeiter weiß sofort, an wen er Frau Mustermann weiterleiten kann.

6.6 Bewertung der Beschwerdekanäle mit Hilfe eines Fallbeispiels

Wie hilfreich ein Beschwerdekanal für einen Kunden sein kann, ist ganz individuell. Dennoch gibt es klare Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten anhand bestimmter Merkmale.

Im Folgenden werden die Beschwerdekanäle anhand eines konkreten Beispiels bewertet.

Ausgangssituation 1:

¹ vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 571f.

Der Kunde A ist männlich, hat ein mäßiges Selbstbewusstsein und 35 Jahre alt und häufiger Internetnutzer. Er hat im Internet ein Produkt bestellt und festgestellt, dass Teile der Lieferung fehlten. Der Händler hat auch eine Filiale im Ort des Kunden, der auch Ersatzteile hat. Nachdem der Kunde kurz überlegt hat, wie er seinem Frust Luft machen kann, ergibt sich folgendes Bild:

<i>Aufwand Beschwerde- kanal</i>	<i>Finanzielle Kosten</i>	<i>Zeitaufwand der Beschwerde- artikulation</i>	<i>Bearbeitungs- zeit der Beschwerde</i>	<i>Psychischer Druck</i>	<i>Soziale Interaktion</i>
Mündlich Gespräch	+++	++	+++	+	+++
Telefonisch Gespräch	+	++	+++	+	++
Schriftlich Brief	++	++	+	+++	+
Meinungskarte	+	++	+	+	+
Elektronisch E-Mail	+++	+++	++	+++	+
Kontakt- formular	+++	+++	++	+++	+

Tabelle 5: Bewertung des Beschwerdekanäle Kunde A

Legende: + beschreibt den Aufwand

+++ geringer Aufwand ++ akzeptabler Aufwand

+hoher Aufwand

Je mehr + ein Beschwerdekanal hat, desto höher die Chance, dass der Kunde ihn wählt.

Der schriftliche Beschwerdekanal kommt für den Kunden nicht infrage. Da hier die Kosten (Porto) und der Zeitaufwand (Zeit für Postwege) zu hoch sind. Eine Meinungskarte und der Touchscreen werden nicht in Betracht gezogen, weil das Problem zu schwerwiegend ist bzw. der Händler die Möglichkeiten nicht anbietet. Bei einem Telefongespräch entstehen Telefongebühren und werden durch mehrmaliges Anrufen erhöht, wenn der Händler nicht erreichbar ist. Für den Kunden ist entweder der mündliche oder der elektronische Beschwerdekanal in der engeren Auswahl. Da der Kunde internetaffin ist und wenig selbstbewusst, wählt er den elektronischen Beschwerdekanal.

Ausgangssituation 2:

Der Kunde bestellt beim gleichen Händler wie in Ausgangssituation 1. Hier ist der Kunde aber 65 Jahre alt, Rentner und kann nicht mit dem Internet umgehen. Er hat das gleiche Produkt über einen Katalog bestellt. Dafür ist er lebenserfahren und selbstbewusst. Er wägt folgendermaßen ab:

<i>Aufwand Beschwerde- kanal</i>	<i>Finanzielle Kosten</i>	<i>Zeitaufwand der Beschwerde- artikulation</i>	<i>Bearbeitungs- zeit der Beschwerde</i>	<i>Psychischer Druck</i>	<i>Soziale Interaktion</i>
Mündlich Gespräch	+++	+++	+++	+++	+++
Telefonisch Gespräch	+	++	++	+++	++
Schriftlich Brief Meinungskarte	++	++	+	+++	+
	+	++	+	+	+
Elektronisch E-Mail Kontakt- formular	+	+	+	+	+
	+	+	+	+	+

Tabelle 6: Bewertung der Beschwerdekanaäle Kunde B

Kunde B hat kein Internet und müsste ein Internetcafé aufsuchen, was für ihn nicht in Betracht kommt. An seiner Bewertung sieht man, dass für ihn eher der Beschwerdekanal in Betracht kommt, bei dem er mit einem Mitarbeiter interagieren kann. Ein Gespräch von Gesicht zu Gesicht zieht er einem Telefonat vor, weil er sein Problem so besser gestikulieren kann.

An den beiden Beispielen (freu erfundenen) zeigt sich, dass je nach Persönlichkeit und vorhandenen Bedingungen die Wahl der Beschwerdeweges sehr stark unterscheiden kann. Umso wichtiger ist es, dass es ein breites Angebot an stimulierenden Beschwerdemaßnahmen gibt und diese nach außen kommuniziert werden, so dass Kunden leichter Beschwerden artikulieren und so eine höhere Kundenzufriedenheit hergestellt werden kann.

7. Kritische Würdigung und Fazit

Die vorliegende Arbeit gibt einen Einblick in ein aktives Beschwerdemanagement und dessen Beschwerdekanäle. Ziel war es, Instrumente aufzuzeigen, die beschwerdestimulierende Wirkung haben. Es wurden die theoretischen Grundlagen erläutert und die Beschwerdekanäle tiefer thematisiert.

Die Schlussbetrachtung verdeutlicht, dass es keine festgelegten Vorgaben gibt, welche Beschwerdekanäle eingesetzt werden. Dennoch lässt sich empfehlen, eine hohe Anzahl an Beschwerdewegen den Kunden zur Verfügung zu stellen. Je mehr Beschwerdekanäle den Kunden gegenüber kommuniziert werden, umso mehr nutzen diese Kanäle um ihrem Ärger Luft zu machen. Durch eine Erhöhung des Beschwerdeaufkommens können viel mehr enthaltene Informationen für eine Verbesserung von (verdeckten) Schwächen genutzt werden. Der Aufbau von Beschwerdekanälen hilft dabei, Beschwerdeinformationen übersichtlicher zu erfassen. So sind Beschwerden bedeutet Beschwerden nicht immer unnötigen Ärger, sondern vor Allem eine Chance. Unternehmen können Kundenunzufriedenheit im Vorfeld verringern, indem sie klar deutlich machen, dass Kunden mit ihrem Anliegen willkommen sind. Ist die Beschwerdezufriedenheit hergestellt, ist die Kundenzufriedenheit auch erhöht, im besten Fall wird der Kunde zum Stammkunden, weil er so gute Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht hat. Diese Erfahrungen schildert er Freunden und Bekannten, was einen positiven Effekt auf das Unternehmensimage hat. Das schlimmste, was passieren kann, ist die Tatsache, dass sich ein Kunde nicht beschwert, weil er nicht wusste, wo, wie und bei wem. Eine nicht artikuliert Beschwerde verwandelt sich hier zu einem verlorenen Kunden. Nur so lässt sich Kundenzufriedenheit halten, denn was bewirken die besten Produkte, wenn der Hersteller nicht erfährt, dass sie Schrott sind. Die Implementierung von Beschwerdekanälen bedarf zwar einiger Voraussetzungen, aber der Nutzen ist letztendlich durch andere Strategemaßnahmen vergleichbar.

Durch die Analyse der Beschwerdekanäle in dieser Arbeit lässt sich empfehlen, dass Unternehmen möglichst viele Beschwerdekanäle einrichten, diese einfach und verständlich gestalten und diese auch dem Kunden kommunizieren.

Anlagen

Anlage 1: Beispiel Beschwerdestimulierung	83
Anlage 2: Activia Geld-zurück-Garantie	84
Anlage 3: Formblatt für die Beschwerdeerfassung	85

Anlage 1: Beispiel Beschwerdestimulierung

GEPFLEGT

Hauszeitung der Kirchlichen Sozialstation in Denzlingen



Ausgabe 04/2004



Liebe Leserin, lieber Leser, wir begrüßen Sie zur Frühjahrsausgabe von Gepflegt zu Hause. Im Mittelpunkt steht ein heikles Thema: Ihre mögliche Beschwerde. Aber lesen Sie selbst, was wir tun, damit Sie mit unserer Arbeit immer zufriedener sind. Außerdem in Gepflegt zu Hause: Warum Schulungen zu Hause zu pflegerischen Themen für Sie von Vorteil sind, und warum die Hilfe von Krankenpflegevereinen so unentbehrlich für die ambulante Pflege ist.

Wir wünschen Ihnen wieder viel Freude beim Lesen von Gepflegt zu Hause und freuen uns auf Ihre Meinungen und Anregungen dazu.

Es grüßen Sie herzlich

Annegret Timmermann Theresa Kröz
Pflegedienstleitung Geschäftsführerin

Sagen Sie uns die Meinung

Ihre Beschwerde ist erwünscht!



Foto: Barbara Grotzer

Als wir erfahren haben, dass ein zufriedener Kunde durchschnittlich drei Menschen von seinen positiven Erlebnissen berichtet, ein unzufriedener dagegen fast viermal häufiger seine schlechten Erlebnisse mitteilt, war für die Leitung und das Pflege team (Foto) unserer Sozialstation sonnenklar: Wir wollen noch mehr als bislang dafür tun, dass Sie mit unserer Arbeit zufrieden sind.

Wir wollen wissen, wo Sie der Schuh drückt, wo uns womöglich Fehler unterlaufen oder wo Missverständnisse entstanden sind. Um in solchen Fällen schnell und lückenlos Abhilfe schaffen zu können, haben wir uns Anfang vergangenen Jahres daran gemacht, ein so genanntes Beschwerdemanagement zu erarbeiten, das heißt, den Ablauf, den Umgang mit und die Bearbeitung einer Beschwerde, die unsere Sozialstation erreicht, verbindlich und im Sinne unserer Kunden zu regeln.

Um es schon mal vorweg zu nehmen, auch wenn es merkwürdig klingt: Ihre Beschwerde ist erwünscht! Wir haben nämlich gelernt, dass sich Kunden, obwohl sie sich geärgert haben, nur sehr sehr selten beschweren (4%). Das heißt: Kunden, die sich nicht beschweren, sind nicht zwangsläufig zufriedene Kunden. Oder andersherum gesagt: Ein Pflegedienst, dem keine Beschwerde vorliegt, sollte sich nicht in trügerischen Sicherheiten wiegen.

Damit war uns klar, dass wir vor allem lernen wollten, Sie dazu zu motivieren, sich zu beschweren, wenn Sie mit uns mal nicht zufrieden sind. Um Ihnen Ihre Beschwerde ganz leicht zu machen, haben wir eine Beschwerdekarte entwickelt (siehe Abbildung), mit der Sie uns die Meinung sagen können. Sie können sicher sein, dass Ihr Anliegen ernst genommen wird und dass Ihnen Ihre Beschwerde keine Nachteile bringt. Wir haben im vergangenen Jahr gelernt, dass Beschwerden eine Chance sind, unsere Arbeit zu verbessern. Und das wollen wir.

Schnelle und gute Lösung

Für den genauen Ablauf vom Eingang einer Beschwerde bis zu ihrer Bearbeitung haben wir ein Formular entwickelt und geregelt, dass die Pflegedienstleitung Annegret Timmermann über alle Beschwerden schriftlich informiert wird. Frau Timmermann kümmert sich zeitnah um jede Beschwerde und bemüht sich um eine schnelle und gute Lösung.

Wir freuen uns natürlich, wenn Sie mit uns und unserer Arbeit zufrieden sind. Wenn aber mal nicht, dann nutzen Sie bitte die Möglichkeit, sich zu beschweren. Sagen Sie uns die Meinung, auch wenn Sie lediglich eine Frage oder eine Anregung haben. Sie können uns Ihre Beschwerde persönlich oder am Telefon sagen oder uns schreiben. Mit oder ohne Beschwerdekarte. Wenn Sie noch mehr zu unserem Beschwerdemanagement wissen wollen, rufen Sie uns an. Wir informieren Sie gerne ausführlich.

Beschwerdekarte



Mit der Beschwerdekarte, die wir an unsere Kunden verteilen, ist es ganz einfach, uns auf Ärgernisse hinzuweisen, aber auch, uns Wünsche und Anregungen schnell und unkompliziert mitzuteilen.

Tel. 07566/7311 • Fax 07566/9008-00

Geschäftsführerin Theresa Kröz
Pflegedienstleiterin Annegret Timmermann
Eisenbahnstraße 14 • 75211 Denzlingen
info@sozialstation-eb-glothaar.de
www.sozialstation-eb-glothaar.de

Volksbank Waldkirch-Emmendingen
Kto.Nr. 602 222 07 • BLZ 690 920 000

Sparkasse Freiburg-Müdl. Bräunau Kirchliche Sozialstation
Kto.Nr. 290 713 32 • BLZ 680 501 01 Elz-Glothaar e.V.

Ihre Adresse

Name _____

Straße _____

Ort _____


Telefon _____

Siehe Rückseite



Abbildung 26: Beschwerdestimulierung (Quelle: Gepflegt zu Hause, Hauszeitung Pflegedienst, Ausgabe 4 Jg. 2004)


Anlage 2: Activia Geld-zurück-Garantie



zur ACTIVIA
Homepage

hilft die Verdauung natürlich zu regulieren

ACTIVIA 4 Wochen Testaktion – Zufrieden oder Geld zurück



Reichhaltiges Essen, wenig Bewegung und Stress können unserer Verdauung ganz schön zu schaffen machen. Man fühlt sich oft schwerfällig und aufgebläht.

ACTIVIA ist der einzige Joghurt, für den wissenschaftlich nachgewiesen ist, dass er bei täglichem Verzehr hilft, eine träge Verdauung (bezogen auf die Darmpassagezeit) natürlich zu regulieren und den Blähbauch zu reduzieren.*

Bringen Sie jetzt mit ACTIVIA Ihre Verdauung in Schwung, und fühlen Sie sich **gut aufgelegt, statt aufgebläht!**


So funktioniert's:
Die ACTIVIA Geld-zurück-Garantie **läuft ab 02.06.2009** bis Ende Juli bzw. bis keine Aktionspackungen mehr im Handel sind.

Testen können Sie alle > **ACTIVIA Produkte**.

Nicht zufrieden?
Bitte schicken Sie eine kurze Begründung – mind. 15 Wörter – zusammen mit den Kassensbons für mindestens 28 und maximal 32 Portionen (4x115g-Packung = 4 Portionen, 8x115g-Packung = 8 Portionen, 460g Becher = 4 Portionen, statt aufgebläht*-Logos (auf der Verpackung) an:


Danone GmbH
Postfach 220105
42371 Wuppertal

Bitte Absender und deutsche Bankverbindung nicht vergessen. Die ACTIVIA® Geld-zurück-Garantie läuft ab 02.06.2009 bis Ende Juli 2009, bzw. bis keine Aktionspackungen mehr im Handel sind. Es können nur Originalkassensbons aus dem Zeitraum 02.06.2009 bis zum Ende der Aktion berücksichtigt werden. Einsendeschluss ist der 31.08.2009. Die Auszahlung erfolgt bis spätestens 30.09.2009 auf das angegebene Konto. Es ist nur eine Auszahlung pro Haushalt möglich.



Neues von **Activia**
Activia ist der einzige Joghurt, der nachgewiesen einen Blähbauch reduzieren kann.

* ACTIVIA hilft das Darmwohlbefinden zu verbessern. Blähbauch als Teil des Darmwohlbefindens, bezogen auf die Bauchdehnung im Tagesverlauf und ein aufgeblähtes Gefühl, gezeigt an Frauen mit wiederkehrenden Verdauungsproblemen.



Kontakt Impressum

Abbildung 27: Geld-zurück-Garantie von Activia (Quelle: http://www.activia.de/promos/2009_06_gut_aufgelegt/)

Activia wirbt mit Geld-zurück-Garantien in der TV Werbung und auf Activia Produkten. Hier ist der genaue Ablauf beschrieben, damit keine Missverständnisse entstehen. Sind Kunden mit dem Produkt unzufrieden, bekommen sie garantiert ihr Geld zurück.

Anlage 3: Formblatt für die Beschwerdeerfassung

Auf Sie kommt es an!

**Liebe KursteilnehmerInnen,
liebe KursinteressentInnen!**

Ihre Anregungen und Beschwerden sind uns wichtig. Bitte notieren Sie Ihr Anliegen auf diesem Formular. Das Formular senden Sie bitte ausgefüllt an: Amt für Weiterbildung, Annahme von Anregungen und Beschwerden, Mathilde-Jacob-Platz 1, 13341 Berlin. Fax: 030-200 98 83 74 61.
Wir kümmern uns!

Ich bin () KursteilnehmerIn () KursinteressentIn und möchte () eine Beschwerde vorbringen () eine Anregung machen () Sonstiges mitteilen		
Der Anlass meiner Anregung / Beschwerde / Mitteilung ist folgender: 		
Inhaltlich geht es darum: 		
Ich schlage folgende Lösung vor / erwarte von Ihnen / wünsche mir: 		
Mein Name:	Meine Rufnummer:	Mein Fax:
Meine Anschrift:		
Meine E-Mail-Adresse:		
<i>Dieser Abschnitt wird von der Annahmestelle ausgefüllt</i>		
Eingegangen/Datum:	() Vertraulich, verschlossen	Aufgenommen / angenommen durch Bearbeiter-
zeichen:	Name:	Rufnummer:
Weitergeleitet am:	Weitergeleitet an (Stellenzeichen):	Unterschrift:

Abbildung 28: Formblatt Beschwerdeerfassung (Quelle: http://www.berlin.de/ba-mitte/city-vhs/anregungen/anregungen_und_beschwerden.html#FormularDownload)

Formblätter dienen zur besseren Erfassung von Beschwerden. Durch konkrete Angabe kann so eine schnelle Lösung herbeigeführt werden.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen:

Ackermann, K.-F. (2002): Instrumente der kundenorientierten Personalarbeit, in: Direkt Marketing, Ettlingen Nr. 7 2002, S. 18-20.

Bruhn, M. (2003): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), München 2003, S. 155-185.

Dietze, U. (1997): Reklamationen als Chance nutzen. Kunden zufrieden stellen. Imageverluste vermeiden, Umsätze sichern, Landsberg am Lech 1997.

Dobbelstein, T. (2001): Beschwerde- und Reklamationsmanagement – Analyse und Maßnahmen dargestellt am Beispiel des Möbelhandels in: Müller-Hagedorn, L.: Kundenbindung im Handel, Frankfurt a.M. 2001, S. 289-320.

Flammersheim, U. (2004): Aktives Beschwerdemanagement. Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung?, in: ÖBiB, Fachzeitschrift der Öffentlichen Bibliotheken in Bayern, München 1/2004, S. 13-17.

Fürst, A. (2005): Beschwerdemanagement. Gestaltung und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden 2005.

Greene, K. (2003): Vogelstrauss, in: Wirtschaftswoche, Handelsblatt Frankfurt, Nr. 7 vom 06.02.2003, S. 69-70.

Hansen, U./ Jeschke, K. (2000): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen – Beispiel des Kfz-Handels in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 2000, S. 433-459.

Hirschmann, A.O. (1974): Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten, Tübingen 1974.

Hoffmann, A. (1991): Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen. Theoretische und empirische Ergebnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen, Frankfurt a.M. 1991.

Homburg, C./ Fürst, A. (2007): Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, in: DBW Die Betriebswirtschaft, Nr. 67, Stuttgart 2007, S. 41-61.

Kleinitzke, M./ Schöler, A. (2007): Beschwerdemanagement. Beschwerden als Frühwarninformation, in: Direkt Marketing, Ettlingen Nr. 4 2007, S. 44-45.

Kotler, P./ Bliemel, F. (1995): Marketing-Management, Stuttgart 1995.

Liu, R./ McClure, P. (2001): Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 2001 No. 1, S. 54-75.

Meißner, H. (2004): Management des Kundendialogs per E-Mail. Frankfurt a.M. 2004.

Payne, A./ Frow, P. (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management, in: Journal of Marketing, No. 69 2005, S. 167-176.

Reichheld, F.F. (1996): Learning from Customer Defections, in: Harvard Business Review, Ausgabe März-April 1996, S. 56-69.

Schierenbeck, H. (1993): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München 1993.

Servicebarometer (2006): Ergebnisse des Kundenmonitors 2005, München 2006.

Singh, J. (1988): Consumer Complaint Intentions and Behaviours: Definitional and Taxonomical Issues, in: Journal of Marketing, Vol. 52 1988 No. 1, S. 93-107.

Stauss, B (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg. 1989 Nr. 1, S. 41-62.

Stauss, B./ Seidel, W.: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, München 2007.

Tax, S./ Brown, S./ Chandrashekar, M. (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 62, 1998, S. 60-76.

Töpfer, A. (2006): Beschwerdemanagement, in: Hippner, H./ Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden 2006, S. 540-582.

Töpfer, A.(2008): Konzepte und Instrumente für das Beschwerdemanagement. Worauf kommt es bei einem konstruktiv gestalteten Beschwerdemanagement an?, in: Bruhn. M./ Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 2008, S.819-860.

Trommsdorff, V. (2002): Konsumentenverhalten, 2002, Stuttgart, S. 139-140.

Wimmer, F. (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U.; Schoenheit, I. (Hrsg.): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmungen, Frankfurt a.M. 1985, S. 225-254.

Internetquellen:

o.V.: Ideenmanagement – The Ritz-Carlton, Wolfsburg

http://www.braunschweig.ihk.de/innovation_umwelt/innovationsberatung/ideenmanagement/?viewMeldung=meldung_1073632433.24, Abfrage am 09.09.2009

http://www.crmfuehrer.de/?gclid=CJ__ntr5xZgCFccJ3wodlRXe1w am 05.02.2009

o.V. (2006): Materna stellt Beschwerde-Management-Studie 2006 vor,

Pressemeldung im Internet:

http://www.doppelklicker.de/MATERNA_stellt_Beschwerde-Management-Studie_2006_vor.13029.0.html, Abfrage 24.07.2009

Call Center Anbieter www.kuck-schmidt.de, Abfrage 22.09.2009

o.V. (2009): Kundenmonitor Deutschland 2009 – Gutes Serviceklima in der Krise, Pressemitteilung im Internet:

http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/km_presse/km_pressemitteilungen.jsp, Abfrage 14.09.2009

http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/km_ergebnisse/km_sam.jsp?msf=02%2C30%2C07, pdf-Link Beschwerdequoten 2008, Abfrage 14.09.2009

Entwicklung der Onlinenutzung (2009):

<http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=onlinenutzung-prozen>

o.V. (2009): ARD/ZD-Onlinestudie 2009, Pressemitteilung im Internet: <http://www.br-online.de/br-intern/medienforschung/onlinenutzung/>, Abfrage 14.09.2009

Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Judith Schläger

Dessau, 09.10.2009